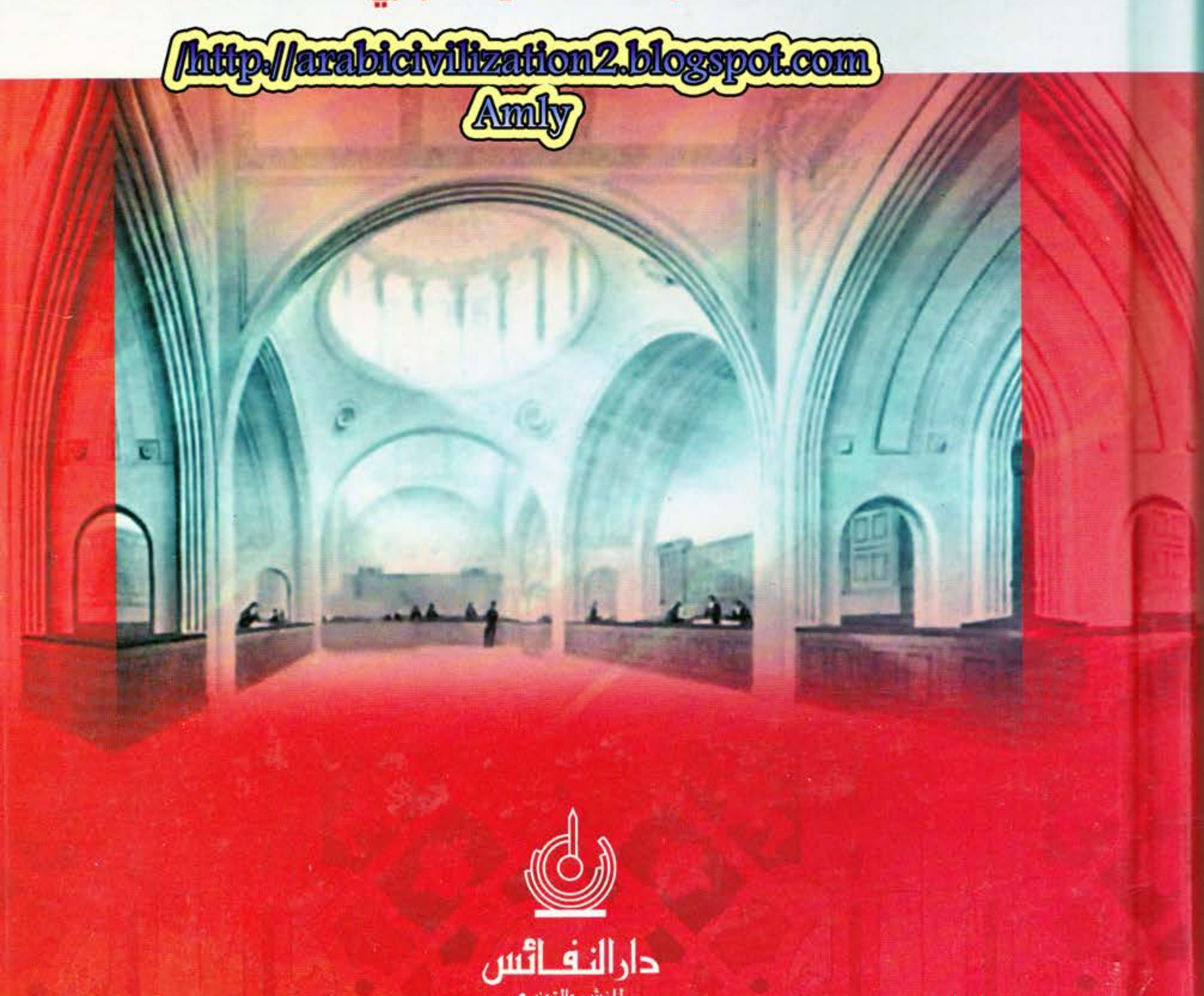
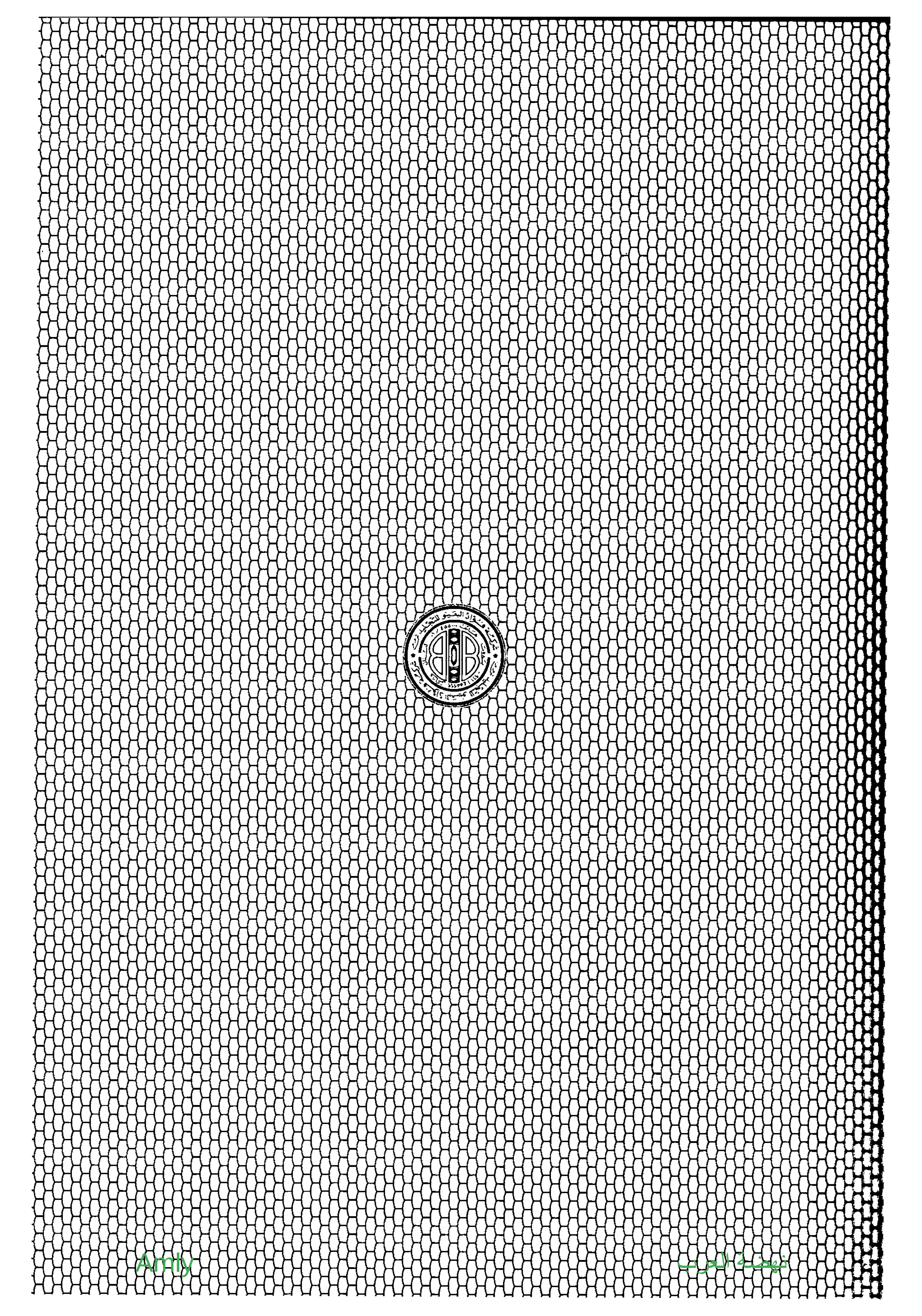
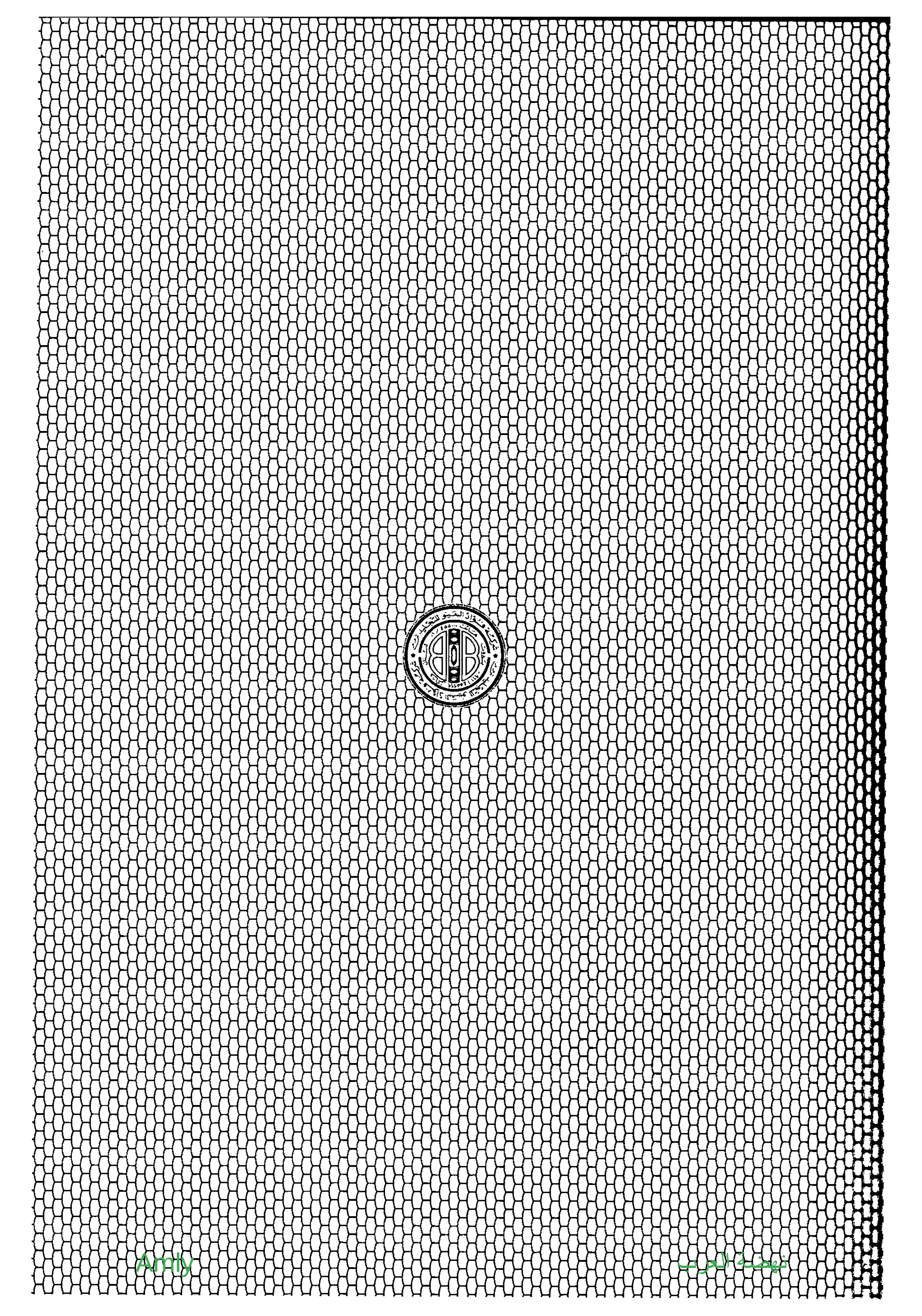
# إدارة
# البنوك الإسلامية

الدكتور
شهاب أحمد سعيد العزعزي









# إدارة
# البنوك الإسلامية

الطبعة الأولى

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
٢٠١١/٦/٢١٤١

٢٧٣,٧
العزعزي، شهاب أحمد
إدارة البنوك الإسلامية/ شهاب أحمد العزعزي ط١.-عمان-دار النفائس للنشر والتوزيع، ٢٠١١
( ) ص.
ر.إ.: ٢١٤١ /٦/ ٢٠١١
الواصفات: / البنوك الإسلامية






العبدلي - مقابل مركز جوهرة القدس
ص.ب 927511 عمان 11190 الأردن
هاتف: 5693940 6 00962
فاكس: 5693941 6 00962
Email alnafaes@hotmail.com
www.al-nafaes.com

# إدارة
# البنوك الإسلامية

شهاب أحمد سعيد العزعزي



بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

## هذا الكتاب

أصل هذا الكتاب بحث قام المؤلف بجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بهذا الكتاب من المراجع وأوراق العمل، ومن واقع خبرته المصرفية ومن الممارسات العملية في عدة بنوك إسلامية.

يمثل هذا الكتاب نقله نوعية ونجاحاً كبيراً للبنوك الإسلامية.



# الإهداء

إلى كل طموح ومخلص في عمله

وإلى جميع العاملين في قطاع البنوك الإسلامية

الذين يقومون بدورهم الوظيفي ابتغاءً لمرضاة الله سبحانه وتعالى ـ

وبعيداً عن الأهداف المادية غير المشروعة

**د.شهاب أحمد العزعزي**

# مُقـدمة

نظراً لأهمية الإدارة فى نجاح أي مشروع، ولأن الإدارة تؤدي دوراً كبيراً فى إدارة البنوك الإسلامية التي يفترض تطبيقها في البنوك الإسلامية تبلورت عند الكاتب فكرة موضوع هذا الكتاب ( إدارة البنوك الإسلامية ) مع ملاحظة أنه ربما سبق وأن تم تأليف كتب قريبة عن هذا المجال ولكنها لم تتطرق بالتفصيل الفني وبشكل متكامل إلى إدارة البنوك الإسلامية بالقدر الذي يفي بالغرض ويجعله كنموذج ومرجع للقائمين والمهتمين بهذا المجال.

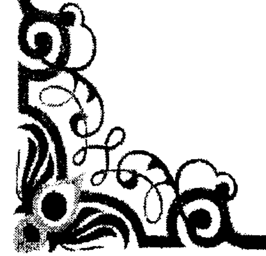
ويأتي هذا الكتاب لكي يركز على الجوانب الإدارية وأهمية إدارة البنوك الإسلامية وطريقة إدارتها وطبيعة مهام بعض الإدارات ولكي يوضح عواقب سوء الإدارة في بعض المؤسسات المالية، ومن انحرافها عن العمل المصرفي الاسلامى، وهي كثيرة وواردة ضمن ما أوردناه في هذا الكتاب بعيداً عن الحيل الشرعية، وارتكاب المخالفات الشرعية، وقد ذكرت بعضاً من ذلك عند تأليَف هذا الكتاب للعديد من المعاملات التي أثارت بعض الانتقادات حول تجربة البنوك الإسلامية

ولذا فإن المؤلف قام بجمع البيانات والمعلومات المرتبطة بهذا الكتاب من المراجع وأوراق العمل، ومن واقع خبرته المصرفية ومن الممارسات العملية في عدة بنوك إسلامية حيث واجه المؤلف مشاكل تكمن في عدم توافر المراجع الكافية المتعلقة بهذا المجال، ومع ذلك أعطى هذا الكتاب أهمية كبيرة والذي يأمل من خلاله نجاحاً هائلاً للبنوك الإسلامية في العالم الإسلامي في المستقبل القريب إن شاء الله.

# الباب الأول

## تعريف ونشأة البنوك الإسلامية





# الفصل الأول

## تعريف ونشأة البنوك الإسلامية

**تعريف البنك الإسلامي:**

* البنك الإسلامي مؤسسة بنكية لتجميع الأموال وتوظيفها في نطاق الشريعة الإسلامية بما يخدم بناء مجتمع بأحكام التكافل الإسلامي، وتحقيق عدالة التوزيع، ووضع المال في مساره الصحيح لتحقيق التنمية.

* البنوك الإسلامية قدمت إضافات جديدة على المهام التقليدية للبنوك التجارية لتجعل من البنك الإسلامي أداة تحقيق وتعميق لكل ما هو مرتبط بالقيم الروحية، ومركزاً للإشعاع، ومدرسة للتربية، وسبيلاً عملياً إلى حياة كريمة لأفراد الأمة الإسلامية.

* البنك الإسلامي يساهم في القيام بتطبيق نظام بنكي جديد يختلف عن غيره من النظم البنكية القائمة في أنه يلتزم بالضوابط التي وردت في الشريعة الإسلامية في مجال المال والمعاملات، وأنه يضع في إعتباره تجسيد المبادئ الإسلامية في الواقع العملي.

كثير ما هو منتشر تعريف البنك الإسلامي على أنه مؤسسة بنكية لا تتعامل بالفائدة (الربا) أخذاً أو عطاءً؛ فالبنك الإسلامي ينبغي أن يتلقى من العملاء نقودهم دون أي التزام أو تعهد مباشر أو غير مباشر بإعطاء عائد ثابت على ودائعهم، ، وحينما يستخدم ما لديه من موارد نقدية في أنشطة استثمارية أو تجارية فإنه لا يقرض ولا يداين أحدًا مع اشتراط الفائدة، وإنما يقوم بتمويل للنشاط على أساس المشاركة فيما يتحقق من ربح، فإذا تحققت خسارة فإنه يتحملها مع أصحاب النشاط الذين قام بتمويلهم. وبينما يضع هذا التعريف تفرقة بين البنك الإسلامي وغيره من البنوك، إلا أنه ينصب على ركن واحد وهو عدم التعامل بالفائدة، هذا الركن يعتبر شرطاً

ضرورياً لقيام البنك الإسلامي، ولكن ليس شرطاً كافياً فهناك تجارب وممارسات بنكية عالمية لا تعتمد على التمويل بالدين الذي يرتكز على الفائدة. ولكي يكتمل تعريف البنك الإسلامي لا بد من إضافة شرط آخر إلى شرط تحريم الفائدة، وهو الالتزام بقواعد الشريعة الإسلامية في نواحي نشاطه ومعاملاته المختلفة ، وبالتالي يلتزم بعدم الاستثمار أو تمويل أي أنشطة مخالفة للشريعة، والالتزام بمقاصد الشريعة في ابتغاء مصلحة المجتمع الإسلامي، ومن ثم العمل على توجيه ما لديه من موارد مالية إلى أفضل الاستخدامات الممكنة، وبالإضافة إلى ذلك فإن القيم الأخلاقية والقواعد الشرعية تستلزم تقديم النصيحة للعملاء والتشاور معهم لتحقيق مصالحهم الفردية في إطار المصلحة الاجتماعية.

**نشأة البنوك الإسلامية:**

تأسيساً على حرمة الربا، وعلى حقيقة أن "الفائدة" هي عين الربا، بعيداً عن "الربح الحلال"، وإيماناً باستحالة أن يكون فيما حرمه الله سبحانه شيء لا تقوم الحياة البشرية ولا تتقدم بدونه، قامت "البنكية الإسلامية". وتمثلت البداية في الدعوة إلى التحرر الاقتصادي، تدعيماً للاستقلال السياسي، بالعودة إلى الهوية، وتطبيق شرع الله والالتزام بأحكامه في مجال المال والمعاملات. وظهرت هذه الدعوة بقوة في كتابات جمال الدين الأفغاني ومحمد إقبال وابن باديس ومحمد عبده ورشيد رضا وحسن البنا والمودودي وغيرهم .

ثم قامت – بعد سنوات – أول تجربة عملية لبديل بنكي لا ربوي، هي تجربة "بنوك الادخار المحلية" بمركز ميت غمر – محافظة الدقهلية – بمصر، والتي أشرف على تنفيذها الدكتور أحمد النجار، عام ١٩٦٣م، ومع محدودية هذه التجربة إلا أنها جسدت بنجاح – من خلال فروعها التسعة جدوى العمل البنكي الإسلامي في تجميع المدخرات المحلية وتوظيفها في مشروعات التنمية المحلية، ولأسباب سياسية أساساً، لم يكتب لهذه التجربة الرائدة الاستمرار، وتمت تصفيتها وانتقال أصولها في

النهاية، عام ١٩٦٧م .

وفى السبعينات أصبحت البنكية الإسلامية حقيقةً واقعةً، وأخذت عملية إنشاء المصارف الإسلامية تتزايد عاماً بعد عام. فتم إنشاء بنك ناصر الاجتماعي في مصر (١٩٧١م) ليعمل، كما نص نظامه الأساسي، في النشاط البنكي وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.

وسنقوم بالإشارة هنا إلى بعض ما ورد في عقود التأسيس والنظام الأساسي لبعض البنوك الإسلامية وفى القوانين والقرارات والنظم المعنية عند إنشائها وذكر منافعها ومنها ما يلى :

**١- البنك الإسلامي للتنمية - جدة (١٩٧٥م):**

تم افتتاحه بصفة رسمية كمؤسسة مالية دولية تهدف إلى دعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي لشعوب الدول والمجتمعات الإسلامية مجتمعة ومنفردة، وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية، مع الاهتمام بتمويل مشروعات الهياكل الأساسية ودعم البنيان الاجتماعي للدول الأعضاء .

ولقد ورد فى قرار تأسيس هذا البنك ما يلي: " إن هدف البنك الإسلامي للتنمية هو دعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي لشعوب الدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية مجتمعة ومنفردة وفقاً لمبادئ وأحكام الشريعة السمحة".

**ثم توالى إنشاء المصارف الإسلامية كما يلي :**

**٢- بنك دبي الإسلامي (١٩٧٥م):**

أنشئ كأول بنك إسلامي خاص ،ولقد ورد بالتعريف عنه ما يلي: "فالبنك الإسلامي ما أنشئ لهدفٍ مادي فحسب وإنما بغرض رفع الحرج عن المسلمين وتطبيق الشريعة في مجال المعاملات، وهو مؤسسة إسلامية بكل ما تعنيه كلمة

الإسلام من شمول ، فلا عصبية ولا قبلية .... ومن غاياته تخليص المسلمين من أكبر الكبائر وهي الربا ... فهو لا يؤجر النقود ولا يستأجر وإنما يوظفها في الصناعات والزراعات والتجارات والعقارات داخل المجتمع الإسلامي المحلي والخارجي فتعود بذلك خيراته للعالم كله عامة والعالم الإسلامي خاصة.

**٣- بيت التمويل الكويتي (١٩٧٧م):**

**تتمثل الأغراض التي من أجلها أسست شركة بيت التمويل الكويتي في الآتي:**

**أولاً:** القيام بجميع الخدمات والعمليات المصرفية لحسابها أو لحساب الغير على غير أساس الربا، سواء في صورة فوائد أو في أية صورة أخرى.

**ثانياً:** القيام بأعمال الاستثمار مباشرة أو بشراء مشروعات أو بتمويل مشروعات أو أعمال مملوكة للغير، وذلك أيضاً على غير أساس الربا .

ويجوز لشركة بيت التمويل الكويتي التعاون مع الهيئات التي تزاول أعمالاً شبيهة بأعمالها أو التي قد تساعد على تحقيق أغراضها ،ولها أن تشترك مع هذه الهيئات أو الارتباط معها بصورة أو بأخرى كالوكالة والتفويض والتكامل، ولها أن تدخل في أي تنظيم معتمد قانوناً أو عرفاً ....... كتنظيم الشركات القابضة والتابعة وشركات المجموعة.

**٤-بنك فيصل الإسلامي السوداني (١٩٧٧م).**

**٥-بنك فيصل الإسلامي المصري (١٩٧٩م):**

يقوم البنك بجميع الأعمال المصرفية المالية والتجارية وجميع الأعمال الاستثمارية بما في ذلك تأسيس المشروعات والمساهمة في رؤوس أموالها، وفقاً لأحكام وقواعد الشريعة الإسلامية، كما يتولى البنك أداء الزكاة المستحقة على الأموال، فضلاً عن جميع ما يقدمه المستثمرون والمودعون من زكوات أموالهم الخاصة وإنفاقها في مصارفها الشرعية.

٦-**بنك البحرين الإسلامي (١٩٧٨م).**

٧-**البنك الإسلامي الأردني (١٩٧٨م):**

**تتمثل غايات البنك الإسلامي الأردني في الآتي:**

يهدف البنك إلى تغطية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية في ميدان الخدمات المصرفية وأعمال التمويل والاستثمار المنظمة على غير أساس الربا، وتشمل تلك الغايات على وجه الخصوص ما يلي:

**أولاً:** توسيع نطاق التعامل مع القطاع المصرفي عن طريق تقديم الخدمات المصرفية غير الربوية مع الاهتمام بإدخال الخدمات الهادفة لإحياء صور التكافل الاجتماعي المنظم على أساس المنفعة المشتركة.

**ثانياً:** تطوير وسائل اجتذاب الأموال والمدخرات وتوجيهها نحو المشاركة في الاستثمار بالأسلوب المصرفي غير الربوي.

**ثالثاً:** توفير التمويل اللازم لسد احتياجات القطاعات المختلفة، ولاسيما تلك القطاعات البعيدة عن أماكن الإفادة من التسهيلات المصرفية المرتبطة بالفائدة.

٨-**البنك الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية في مصر (١٩٧٩م):**

تتمثل أهداف المصرف الإسلامي في: تطبيق ونشر المعاملات وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، ومباشرة كافة الخدمات والعمليات والأنشطة المصرفية والاستثمارية باستخدام صيغ وأساليب التمويل الاستثماري الإسلامي بهدف تسخير المال لتحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع، ومن رسالته: السعي لتطبيق الفكر الاقتصادي الإسلامي في المجال المصرفي، بتقديم خدمات مصرفية واستثمارية وتجارية واستشارية متميزة، وتطوير الأداء باستخدام أحدث أساليب العمل والتقنية الحديثة ونظم التكنولوجية من خلال فريق عمل متميز ذي كفاءة وقدرة شخصية عالية يتحلى

بولاء والتزام ذاتي بالقيم والمبادئ المهنية والإسلامية، والإسراع بالاستجابة لاحتياجات المتعاملين الحاليين والمرتقبين من الأفراد والمؤسسات على المستوي المحلي والدولي بهدف دعم مسيرة التنمية الاقتصادية والارتقاء بمستوى المعيشة في المجتمع والوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للمال.

**٩-دار المال الإسلامي (١٩٧٩م).**

**١٠- مصرف فيصل الإسلامي البحرين (مصرف الشامل):**

**من أهم أهدافه ما يلي :**

١- توفير الخدمات المالية المتطورة على النهج الإسلامي وذلك تمكيناً لكافة المسلمين من إنهاء جميع معاملاتهم المالية وفقاً للقيم الأخلاقية الفردية والاجتماعية المستمدة من الشريعة الإسلامية الغراء وبمنأى عن الربا المحرم .

٢- توفير الخدمات للمسلمين وغيرهم في إدارة أموالهم واستقطاب المواد المحلية المتاحة للمساعدة في دفع عجلة النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية في ضوء مبادئ العدالة الإسلامية السمحة وتأكيداً على حقوق وواجبات الفرد والمجتمع في آن واحد.

٣- العمل على تقوية الروابط الأخوية في الله بين شعوب أمة الإسلام جمعاء من خلال تبادل العلاقات المالية التي يستفيد منها كل الأطراف المعنية في تنمية اقتصادياتها وتهيئة أسباب الأمن والسلام في ربوعها.

**١١- اتحاد البنوك الوطنية للمشاركة في الباكستان (١٩٨٠م) .**

ثم بنوك فيصل الإسلامية بالبهامس، وغينيا والسنغال والنيجر وقبرص في عام ١٩٨٢م ، وإنشاء البنك الإسلامي بالدنمارك، وبنك التضامن الإسلامي بالسودان، والبنك الإسلامي السوداني، وبنك غرب السودان الإسلامي، وبنك ماليزيا

الإسلامي، ثم إنشاء مجموعة بنوك البركة الإسلامية وعدد من شركاتها الاستثمارية عام ١٩٨٣م .

وعدد من الشركات الإسلامية للاستثمار، وبنك بنجلاديش الإسلامي، وبنك قطر الإسلامي.

١٢- بنك بنجلاديش الإسلامي المحدود:

تتمثل أهم أغراض البنك في القيام بكافة أعمال البنوك على أسس الشريعة الإسلامية، وتمهيد الطريق لأسلمة الأنشطة المالية والاقتصادية بالبلاد.

وأدى هذا التغيير عن طريق البنوك الإسلامية إلى قيام بعض الحكومات الإسلامية بتغيير النظام البنكي بأكمله ليتمشى مع تعاليم الإسلام، كما حدث في الباكستان (١٩٧٧م)، وإيران (١٩٧٩م)، والسودان (١٩٨٥م)،

أو تنظيم جزئي للقطاع البنكي ليمكن قيام مصارف إسلامية جنبًا إلى جنب مع المصارف الربوية كما حدث في ماليزيا وتركيا والإمارات العربية المتحدة والبحرين .

إن السرعة النسبية في انتشار المصارف الإسلامية، ما كانت لتتم لولا انتشار التيار الإسلامي الذي فجر في المسلمين حماسهم نحو مسئوليتهم عن تطبيق الشريعة ما أمكن في كافة مجالات الحياة واستطاع الاقتصاد الإسلامي أن يفرض نفسه كنظام موازي للمصارف الربوية، اعترفت به المصارف المركزية كنظام ذي طبيعة متميزة، حيث قرر مجلس محافظي البنوك المركزية والسلطات النقدية في الدول الإسلامية في دورته الرابعة المنعقدة بالخرطوم (مارس ١٩٨١م) : "العمل على تشجيع وتنظيم البنوك الإسلامية وفقاً لنظامها الخاص" .

# الفصل الثاني

## الفرق بين البنك الإسلامي والبنك التقليدي

حتى يتسنى لقارئ هذا الكتاب معرفة الفرق بين البنك الإسلامي والبنك التقليدي سيتم الإشارة هنا إلى أنه سبق أن تم إنشاء هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية، ومقرها البحرين لتحقيق العديد من الأهداف منها توحيد المفاهيم والأساليب المستخدمة في البنوك الإسلامية وتأكيد طابعها الإسلامي، وتوحيد المعايير الشرعية والمعايير المحاسبية الإسلامية، والمشاركة في معالجة مشكلات التطبيق.

كما تم إنشاء المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في البحرين أيضاً بهدف "توثيق أوجه التعاون بين البنوك الإسلامية والعمل على التنسيق بين نشاطها، والسعي إلى تطوير نظم العمل بها والعمل على رفع كفاءة العاملين من خلال برامج تدريبية متخصصة، بالإضافة إلى أهمية وجود "الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية"، وذلك للعمل على زيادة فعالية الدور الذي تقوم به البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمناطق عملها وبالتالي لمعرفة الفروقات بين البنك الإسلامي والبنك التقليدي يمكن توضيح ذلك من خلال ذكر الصفات الأساسية كما يلي :

**الصفات الأساسية للمصارف الإسلامية :**

١ – استبعاد التعامل بالفائدة؛ وهو ما يميزها عن المصارف التقليدية.

٢– وتوجيه جهدها نحو التنمية عن طريق الاستثمار المباشر والاستثمار بالمشاركة، وبذلك تخرج عن الأسلوب المتبع في المصارف التقليدية والذي يتمثل في تمويل المشروعات بفائدة.

٣- بالإضافة إلى الاهتمام بالنواحي الاجتماعية، حيث لا يُنظر إلى التنمية الاقتصادية منفصلة عنها فالمصرفية الإسلامية تقوم على عنصرين:

**الأول:** فني ويتمثل في الوساطة المالية بين المدخرين والمستثمرين – أو مستخدمي الأموال بصفة عامة.

**الثاني:** شرعي ويعني أن تتم هذه الوساطة وفقاً للضوابط الشرعية. وعلى أساس هذه المنطلقات، يقوم البنك الإسلامي بكل أساسيات العمل البنكي الحديث، كوسيط مالي بين المدخرين أي المودعين، ومستخدمي موارده المالية من مستثمرين ومنتجين وتجار وأيضاً مستهلكين، وذلك وفقاً لأحدث الطرق والأساليب الفنية، لتسهيل التبادل التجاري، وتنشيط الاستثمار، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مع ما لا يتنافى مع الأحكام الشرعية. وعلى ذلك، يحل نظام "المشاركة" في الربح والخسارة محل نظام "المداينة" بفائدة من ناحية الخصوم. وتبرز أهمية الودائع الاستثمارية، كما تأتي أهمية محفظة الأوراق المالية الإسلامية، سواء لغرض السيولة أو الاستثمار.

**طبيعة المصرفية الإسلامية:**

في الحقيقة أن عمل أي بنك إسلامياً كان أم غير إسلامي – يتمثل بشكل رئيسي في عملية"الوساطة المالية" بين المدخرين (المودعين) والمستثمرين لأن البنوك تقوم بتجميع المدخرات واستثمارها، ويعكس أداء المركز المالي للبنك هذه العملية من خلال جانبي الميزانية .

فيظهر جانب الخصوم والالتزامات والموارد عملية تجميع المدخرات، ويسجل جانب الأصول والحقوق والاستخدامات عملية توظيفها في الاستثمار، وتمثل "الودائع" بأنواعها المصدر الرئيسي للموارد، كما يمثل استخدامها جوهر عمل البنك، الذي يحقق من خلاله الدخل أو العائد أو "الربح" الصافي لأصحابه المساهمين حيث يقوم البنك بدفع "عائد" لأصحاب الودائع، ويحصل على "عائد" من

مستخدمي موارده من مستثمرين ومنتجين وتجار ومستهلكين.

ويتضح هذا العرض المبسط لعمل البنك من خلال أداة الميزانية، التي يصورها الشكل التالي:

الجدول (١) : يوضح شكل تقريبي مختصر لمحتوى ميزانية "البنك الإسلامي"

| الأصول والاستخدامات | الخصوم والموارد |
|---|---|
| ١- الاستثمارات | ١- الودائع |
| ٢- (يحصل البنك على عوائد) | ٢- (يدفع البنك عوائد) |
| ٣- الاستثمارات (لآجال مختلفة) . | ٣- ودائع (لآجال مختلفة) |
| ٤- (عقود مضاربة) | ٤- (عقود مضاربة) |
| ٥- "يد مستخدمي الأموال يد أمانة" | ٥- "يد البنك يد أمانة" |
| ٦- أصول ثابتة (منها مباني ومعدات) | ٦- رأس المال المدفوع وحقوق المساهمين |
| ٧- أصول أخرى | ٧- ودائع (لآجال مختلفة) |
| | ٨- خصوم أخرى |

الجدول (٢) : يوضح شكل تقريبي مختصر لمحتوى ميزانية "البنك التقليدي"

| الأصول والاستخدامات | الخصوم والموارد |
|---|---|
| ١- الاستثمارات (لآجال مختلفة) | ١- ودائع (لآجال مختلفة) |
| ٢- (قروض بفائدة) | ٢- (قروض بفائدة) |
| ٣- "يد مستخدمي الأموال يد ضمان" | ٣- "يد المصرف يد ضمان" |

| ٤- أصول ثابتة (منها مباني ومعدات) | ٤-رأس المال المدفوع وحقوق المساهمين |
|---|---|
| ٥- أصول أخرى | ٥-ودائع (لآجال مختلفة) |
| | ٦-خصوم أخرى |

هنا يمكن توضيح أوجه الاختلافات الجذرية بينهما بشكل إجمالي وتفصيلي بأنها تتمثل في أساسيات العمل المصرفي لكل منهما من حيث طبيعة العمل وأساسه، وتكييف العلاقة بين البنك والمتعاملين معه من مودعين للأموال ومستخدمين لها، ومكونات الموارد وخصائصها، وهيكل وصيغ توظيف الأموال، ودرجات المخاطر ونوعية الضمانات، إلى التفاصيل الأخرى في ذلك، ويمثل في البنوك التقليدية الفرق بين مجموع الفوائد الدائنة والمدينة "صافي الفوائد"الذي يعتبر هو عائد البنك .

بينما عمل المصرفية الإسلامية يتمثل في القيام بالوساطة المالية على نظام المشاركة في الربح والخسارة .

وتتوسط المصارف الإسلامية بين المودعين (أصحاب الأموال) ومستخدمي هذه الأموال (أصحاب الأعمال) عن طريق تقديم تمويل "عيني" موجه مباشرةً إلى أنشطة اقتصادية محددة وفقاً لصيغ توظيف محددة، وتحمل نتائج هذه التوظيفات كسباً كانت أو خسارة . ولا تقدم هذه المصارف تمويلاً نقدياً، أي لا تتاجر في "الائتمان"، على أساس أن "النقود" لا تزيد في ذاتها، وإنما تتغير زيادة ونقصاناً بالاشتراك الفعلي في النشاط الاقتصادي .

ومن ثم، تحصل هذه البنوك على أموال المودعين مضاربةً – أي وفقاً لعقد المضاربة الشرعي – باستثناء "الودائع الجارية" .

ثم تقدم هذه الأموال إلى مستخدميها وفقاً لنظام المشاركة بصيغها المختلفة، بالإضافة إلى صيغ التمويل الإسلامي الأخرى والتي سنقدمها بشيء من التفصيل فيما بعد. وأصل المال في كلا الحالتين غير مضمون، إلا إذا حدث تقصير أو تَعَدٍّ

بالنسبة للبنك في الحالة الأولى، وللمستخدم في الحال الثانية. ولطبيعة المخاطرة ولتوظيفات البنك الإسلامي، يأخذ البنك عادة "ضمانات" على الأموال المستخدمة، حماية لأموال المودعين . وقد يفرض "غرامات تأخير" على العميل "الغني المماطل"، أي "الغني" الذي لا يفي بالتزاماته أما البنك عند الاستحقاق، كما يحق له اتخاذ الإجراءات القانونية المناسبة تجاه العميل "الغني المماطل" .

**وعلى ذلك، يتمثل جوهر المصرفية الإسلامية في تطبيقين لعقد "المضاربة" :**

**الأول:** يحدد العلاقة بين المودعين والبنك .

**الثاني:** بين البنك ومستخدمي الأموال .

وهذا العقد نوع من الشراكة في الربح بين الطرفين رب المال والعامل فيه (المضارب)، على أن تكون حصة كل منهما جزءاً شائعاً معلوماً متفق عليها ابتداءً عند التعاقد، وإذا لم تحدد نسبة فتكون مناصفة بينهما . وإذا وقعت خسارة يتحملها بالكامل رب المال، ويخسر المضارب جهده . فالطرفان يخاطران، الأول بماله، والثاني بجهده .

وعليه، تكيف العلاقة – في جانب الموارد – بين المودعين والبنك ، وفقاً لعقد المضاربة، حيث يكون المودعون أرباب أموال، ويكون البنك مضارباً، في حكم الوكيل – أمين على ما بيده من مال، أي يده "يد أمانة" .

والاستثناء لهذه القاعدة هو الودائع الجارية، حيث تعامل كقرض "حسن"، مضمون إعادتها كما هي في أي وقت يحدد من قبل البنك .

وفى الجدول التالي يمكن أن نجد خلاصة الفرق بين البنك الإسلامي والبنك التقليدي :

| البنك الإسلامي | البنك التقليدي |
| --- | --- |
| • موارد واستخدامات المصرفية الإسلامية | • موارد واستخدامات المصرفية التقليدية |
| • علاقته بعملائه علاقة "مشاركة" (مضاربة) | • علاقته بعملائه علاقة "مداينة" (قرض). |
| • الأهميات النسبية لبنود هيكل الموارد | • الأهميات النسبية لبنود هيكل الموارد |
| • الأول: الموارد الداخلية وهى حقوق الملكية (حقوق المساهمين)، وتشمل رأس المال المدفوع والاحتياطيات والأرباح غير الموزعة<br>• تمثل مصدراً مهماً لعمليات البنك<br>• ويتم توجيهها للاستخدامات طويلة الأجل في شكل توظيفات في أصول ثابتة للبنك من مبان وتجهيزات ومعدات<br>• وفي صورة استثمارات مباشرة أو شركات مملوكة جزئياً أو بالكامل له | • الأول: الموارد الداخلية وهي حقوق الملكية (حقوق المساهمين)، وتشمل رأس المال المدفوع والاحتياطيات والأرباح غير الموزعة لا تمثل مصدراً مهماً لعمليات البنك |
| • الثاني: الموارد الخارجية والتي تشمل أساساً الودائع ذات الآجال والشروط المختلفة. وتشكل "الودائع" الجانب الأكبر والأهم من الموارد الكلية للبنك .<br>• وهي الودائع الاستثمارية، والودائع الادخارية، "صكوك" إيداع أو مشاركة أو استثمارات مختلفة بالإضافة إلى الحسابات الجارية | • الثاني :الموارد الخارجية، والتي تشمل أساساً الودائع ذات الآجال والشروط المختلفة . وتشكل "الودائع" الجانب الأكبر والأهم من الموارد الكلية للبنك .<br>• وهي الودائع لأجل، وودائع الادخار، والحسابات الجارية<br>• الحسابات الجارية تدفع عليها بعض البنوك التقليدية فائدة مثل القرض بفائدة، وهو الربا المحرم. |

- الحسابات الجارية تدفع بدون مقابل عند الطلب
- وفقًا لعقد المضاربة، لا يضمن البنك الإسلامي "الودائع الاستثمارية"، ولا يلتزم أمام أصحابها بعائد محدد مسبقاً، حيث قد يتحقق هذا العائد، أو لا يتحقق وتحل محله خسارة يتحملونها
- إصدار العديد من "صكوك" الاستثمار العام أو "المخصص" لنشاط أو مشروع معين، ذات آجال محددة أو غير محددة الآجال، متحملة نتائج الاشتراك في توظيفات البنك من أرباح أو خسائر
- أن البنك الإسلامي لا يقدم موارده المالية في صورة "قروض لآجال محددة" وإنما يقوم بالاشتراك في تمويل مشروعات "حقيقية" يصعب في أغلب الأحيان تحديد مواعيد تصفيتها أو تسييلها (أي تنضيدها)
- يقوم البنك الإسلامي باستثمار "حقيقي" لموارده المالية وفقاً لطبيعتها، وبالتالي يولي اعتباراً خاصاً لكفاءة التشغيل لديه، وعناية فنية واقتصادية فائقة بجدوى المشروعات التي يدخل فيها .
- الاستثمار في التجارة والسلع والأصول الثابتة وما في حكمها،

- وفقاً لعقد القرض تعد "الودائع لأجل" دين في ذمة البنك الربوي، حيث يلتزم بردها في تواريخ استحقاقها مضافاً إليها "الفوائد" الثابتة المتفق عليها مسبقاً .
- لا توجد أية علاقة بين أصحاب الودائع وأشكال وأنواع وآجال التوظيفات المرتبطة بها، ومستوى جودة هذه التوظيفات وما ينطوي عليه من مخاطر وما تحققه من أرباح وخسائر
- إن البنك التقليدي بنظام "المداينة" الذي يسير عليه، يسمح له بمراعاة توافق الآجال بين مدد ودائعه وآجال القروض التي يمنحها بصفة عامة، وفي إصدار شهادات ادخار أو استثمارات ذات آجال محددة مما قد يعرض البنك إلى أزمة سيولة بسبب استخدام الموارد المالية من الودائع والشهادات قصيرة الأجل في قروض طويلة الأجل.
- يقوم البنك التقليدي باستخدام الموارد المختلفة لديه في شكل تمويل "نقدي" قصير ومتوسط وطويل الأجل بدون الاعتبار لكفاءة التشغيل وإنما مقدار الفائدة .
- الاستثمار في الأوراق المالية قصيرة الأجل (الأوراق التجارية وأذون الخزانة)، والأوراق المالية طويلة الأجل

| | |
|---|---|
| تنفيذاً للسياسات النقدية والمالية والإنمائية المتوخاة لتنمية الاقتصاد وتقدم المجتمع<br>• وتقديم تمويل السلع وفقاً للأولويات من خلال تقسيمها إلى أساسيات وحاجيات وكماليات<br>• يرتب البنك الإسلامي طبيعة تفاصيل هيكلة أصوله، كوسيط مالي باستخدام موارده المختلفة أساساً كبنك شامل "استثمار وأعمال" ويتم ذلك في إطار القواعد والضوابط الشرعية الحاكمة لعمليات البنك، والتي تكفل عدالة العائد، وطهارة العمل، وشرعية النشاط، وإسلامية القصد، وقد يوظف بعض موارده طويلة الأجل نسبياً في استثمارات قصيرة الأجل في حالة "فائض السيولة" إلى أن تتوافر مشروعات طويلة الأجل جيدة ومدروسة بعناية مع ضرورة "المواءمة بين اعتباري الربحية والسيولة"، ومراعاة المبادئ المصرفية العامة – كمؤسسة نقدية .<br>• كما يقوم البنك الإسلامي على نظام المشاركة في الربح والخسارة، ويعد "شركة" استثمار حقيقي، طويلة الأجل، مع مراعاة سمات الموارد المتاحة من حيث الآجال والشروط | (الأسهم والسندات)، وتقديم القروض والسلفيات قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل مقابل ضمانات .<br>• يرتب البنك التقليدي الربوي استخدامات موارده وأصوله تنازلياً بالنسبة لدرجة السيولة وتصاعدياً بالنسبة للفائدة .<br>• فيبدأ بالأرصدة النقدية لديه ولدى المصرف المركزي (أصل كامل السيولة وصفري الإيراد)، ثم الأوراق المالية قصيرة الأجل (أصول عالية السيولة ومتواضعة الإيراد)، ثم الأوراق المالية طويلة الأجل، فالقروض والسلفيات (أصول قليل السيولة ومرتفعة الإيراد) ومن ثم، يتم تكوين الأصول ويتحدد هيكلها وفقاً لهذه الأسس بما يكفل تحقيق أقصى "ربا" – يتفق مع أقصى قدر "ممكن" من السيولة. |

| | |
|---|---|
| وخصائص ومكونات استخدامات المصرف لموارده .<br>• وفي جانب الاستخدامات، تكيف العلاقة بين المصرف وعملائه من مستخدمي الأموال، وفقاً للعقد نفسه، حيث يكون المصرف رب المال، ومستخدمو الأموال مضاربين، ولا "ضمان" على المضارب إلا بالتقصير أو التعدي، فهو في حكم الوكيل "أمين" على ما بيده من مال، أي يده "يد أمانة". ويجوز للمصرف أخذ "ضمانات" من مستخدمي الأموال لاستيفاء حقوقه في حالة التقصير أو التعدي، حفاظاً على أموال المودعين .<br>• الفرق بين مجموع الأرباح التي يحصل عليها المصرف من مضارباته مع عملائه مستخدمي الأموال، وما يدفعه للمودعين من أرباح وفقاً لعقد المضاربة الذي يحكم علاقته معهم، يمثل "صافي" ربح أو عائد المصرف | |

### أنواع المنتجات المالية الإسلامية:

ولمعرفة العمل الإداري وما تقوم به إدارة البنوك الإسلامية في الأنشطة الاستثمارية سيتم طرح نظره عامة هنا على أنواع منتجات التمويل والاستثمار بالبنوك الإسلامية وصيغ التمويل كما يلي:

**أولاً :منتجات مالية تقوم على الأصول الحقيقية (عقود البيوع والإجارة):**

١- المرابحة والمرابحة للآمر بالشراء.

٢- السلم.

٣- الاستصناع.

٤- الإجارة والإجارة المنتهية بالتمليك.

**ثانياً: منتجات مالية تقوم على المشاركة في الأرباح:**

١- المشاركة والمشاركة المتناقصة.

٢- المضاربة.

**ثالثاً : منتجات مالية تقوم على الأوراق المالية:**

١- الصكوك.

**رابعاً: منتجات مالية تطرح للاكتتاب العام:**

١- شهادات الاستثمار القابلة للتداول:

**الأول** : شهادات الاستثمار المخصصة.

**الثاني**: شهادات الاستثمار العامة.

٢- وثائق صناديق الاستثمار:

**الأول**: وثائق إدارة.

**الثاني**: وثائق مضاربة.

٣- أسهم الشركات المساهمة:

**الأول:** أسهم تأجير التمويلي.

**الثاني:** أسهم B.O.T .

**الثالث:** أسهم رأس المال المخاطر .

**ونذكر هنا بالتفاصيل أهم المنتجات المالية المستخدمة كما يلي:**

**١-منتجات مالية تقوم على الأصول الحقيقية (عقود البيوع والإجارة)،**

**١- المرابحة والمرابحة للآمر بالشراء:**

و يقصد بعقد المرابحة اتفاق يبيع بموجبه البنك الإسلامي للعميل أصلاً من نوع معين في حوزته بسعر التكلفة (سعر الشراء مضافاً إليه التكاليف المباشرة الأخرى) إضافة إلى هامش ربح. أما عقد المرابحة للآمر بالشراء فيقصد به اتفاق يبيع بموجبه البنك الإسلامي للعميل بسعر التكلفة إضافة إلى هامش ربح متفق عليه أصلاً من نوع معين تم شراؤه وحيازته من قبل البنك الإسلامي بناء على وعد بالشراء من العميل قد يكون ملزماً وقد يكون غير ملزم.

**٢- السَّلَم:**

يقصد بعقد السلم اتفاق لشراء سلعة من نوع معين بكمية وجودة محددة بسعر محدد مسبقاً تسلم في تاريخ مستقبلي محدد، ويدفع البنك الإسلامي بصفته المشتري كامل سعر الشراء عند إبرام عقد السلم أو في غضون فترة لاحقة لا تتجاوز ثلاثة أيام حسبما تراه الهيئة الشرعية للبنك الإسلامي مباحاً. وفي حالات معينة يبرم البنك الإسلامي عقد سلم مدعوم بعقد سلم آخر يسمى السلم الموازي ليبيع سلعة مشتراة بموجب عقد سلم إلى طرف غير البائع الأصلي ويتيح السلم الموازي للبنك الإسلامي بيع السلعة وتسليمها في المستقبل بسعر محدد مسبقاً (و بذلك تتم تغطية مخاطر الأسعار المتعلقة بعقد السلم الأصلي) ويعفيها ذلك من حيازة السلعة وتخزينها.

إن عدم تسليم عميل السلم للسلعة (أي مخاطر الطرف المتعامل معه) لا يعفي البنك الإسلامي من التزاماته بتسليم السلعة للطرف الآخر بموجب عقد السلم وبالتالي تعرضه لخسارة محتملة إذا حصل على السلعة من مكان آخر.

### ٣-الاستصناع:

يقصد بعقد الاستصناع اتفاق مع عميل على بيع أو شراء أصل لم يتم إنشاؤه بعد على أن تتم صناعته أو بناؤه وفقاً لمواصفات المشتري النهائي وتسليمه له في تاريخ مستقبلي محدد بسعر بيع محدد سلفاً، وباعتبار البنك الإسلامي بائعاً فإن له الاختيار في صناعة أو بناء الأصل بنفسه، أو أن يعهد بذلك لطرف آخر غير المشتري النهائي للأصل بصفته مورداً أو مقاولاً عن طريق إبرام عقد استصناع مواز.

### ٤-الإجارة والإجارة المنتهية بالتمليك:

البنك الإسلامي بصفته مؤجراً يحتفظ في حالة عقد الإجارة (سواء إجارة تشغيلية أو إجارة منتهية بالتمليك) بملكيته للأصول المؤجرة، بينما ينقل حقه في استخدام الأصول أو حق الانتفاع إلى عميل ما بصفته مستأجراً، وذلك لمدة معلومة وبإيجار محدد، ويتحمل البنك الإسلامي جميع الالتزامات والمخاطر المتعلقة بالأصول المؤجرة بما فيها الالتزامات بإصلاح الأضرار والتلفيات التي تحصل للأصول المؤجرة الناجمة عن الاستخدامات، أو الظروف الطبيعية، وليس عن سوء استخدام المستأجر أو إهماله، وعلى ذلك فإن في كل من عقدي الإجارة والإجارة المنتهية بالتمليك تظل المخاطرة على عاتق المؤجر عدا مخاطرة القيمة المتبقية في نهاية مدة الإجارة المنتهية بالتمليك والتي يتحملها المستأجر، ويتعرض المؤجر لمخاطر الأسعار فيما يتعلق بالأصول التي تكون في حيازته قبل توقيع عقد الإجارة ما لم يكن قد تم الحصول على الأصل المعني بعد توقيع اتفاق إجارة ملزم بشأنه.

## ٢- منتجات مالية تقوم على المشاركة في الأرباح:

### ١- المشاركة والمشاركة المتناقصة:

المشاركة هي اتفاق بين البنك الإسلامي والعميل للمساهمة في رأس المال بنسب متساوية أو متفاوتة في إنشاء مشروع جديد أو تطوير مشروع قائم أو في تملك عقار أو أصل منقول سواء على أساس دائم أو متناقص بحيث يشتري العميل حصة البنك الإسلامي بشكل متزايد (مشاركة متناقصة)، وتتم المشاركة في الأرباح التي يدرها المشروع أو العقار أو الأصل وفقاً لشروط اتفاقية المشاركة، بينما تتم المشاركة في الخسائر وفقا لنصيب المشارك في رأس المال.

### ٢- المضاربة:

هي عقد بين صاحب المال والمضارب وصاحب عمل ماهر، يقوم فيه صاحب المال بالمساهمة في رأس مال مؤسسة أو نشاط يديره صاحب العمل بصفته مضارباً، ويتم توزيع الأرباح التي يحققها النشاط أو المؤسسة وفق شروط عقد المضاربة، ويتحمل صاحب المال الخسارة وحده ما لم تكن هذه الخسائر بسبب سوء تصرف من المضارب أو إهماله أو إخلاله لشروط عقد المضاربة.

## ٣- منتجات مالية تقوم على الأوراق المالية:

### ١- الصكوك:

تمثل الصكوك حصة ملكية حاملها في جزء من الأصل موضوع الصكوك.

ويعد الاستثمار بصيغة الصكوك عند الحاجة إلى سيولة ويدعم السوق إصدار صكوك إيداع ذات آجال قصيرة لأغراض الاستثمارات العامة أو المخصصة لنشاط معين أو مشروع معين، وإصدار شهادات حكومية كبديل إسلامي لأذون وسندات

الخزانة على أساس المشاركة في الربح والخسارة . وهذا يتيح شراء هذه الصكوك أو الشهادات عند توافر فائض السيولة وبيعها عند الحاجة .

كما تعمل المصارف الإسلامية على ترتيب استثماراتها قصيرة الأجل (من شهر إلى سنة) بصورة تجعل استحقاقات هذه الاستثمارات تحل وفق جدول تدفقات يكفل توافر السيولة بصورة دورية وبشكل منتظم، مما يتيح مواجهة طلبات الدفع نقداً في الحال ، وإعادة استثمار الأموال المتبقية حتى يستمر التدفق .

**٤- منتجات مالية تطرح للاكتتاب العام:**

**وفيما يلي المنتجات المالية التي تقوم بإصدارها البنوك الإسلامية ويمكن تداولها في أسواق الأوراق المالية :**

**١ - شهادات الاستثمار القابلة للتداول:**

عبارة عن شهادات يصدرها البنك الإسلامي وفقاً لنظام المضاربة الشرعية مقابل أموال المستثمرين، لتمويل المشروعات الاستثمارية طويلة الأجل وهى نوعين :

**الأول:** شهادات الاستثمار المخصصة، وتخصص حصيلتها للاستثمار في مشروع معين، أو نشاط اقتصادي محدد، أو صيغة استثمارية معينة بذاتها.

**الثاني:** شهادات الاستثمار العامة، وتخصص حصيلتها للاستثمار في أنشطة البنك المتنوعة، ومشاريعه المتعددة، وصيغه الاستثمارية المختلفة.

**٢-وثائق صناديق الاستثمار:**

عبارة عن وثائق تصدرها صناديق الاستثمار في البنك الإسلامي مقابل أموال المستثمرين، وفقاً لنظام المضاربة الشرعية.

**ويصدر صندوق الاستثمار نوعين من الوثائق:**

**الأول وثائق إدارة:** وتمثل حصة البنك في رأسمال صناديق الاستثمار التي يؤسسها، وتتيح له حق الإدارة، واتخاذ القرارات، وغيرها من التصرفات.

**الثاني وثائق مضاربة:** وتمثل حصة المستثمرين في رأسمال صناديق الاستثمار التي يؤسسها البنك الإسلامي، ولا يكون لأصحابها الحق في التدخل في إدارة الصناديق.

**٣- أسهم الشركات المساهمة:**

وتصدرها الشركات المساهمة التي ينشئها المصرف الإسلامي مقابل رأسمال الشركة، وتتعدد إصدارات الأسهم وفقا لنشاط الشركة المصدرة.

**وتوجد ثلاثة أنواع من الإصدار:**

**الأول: أسهم تأجير التمويلي:**

وتصدرها شركات التأجير التمويلي في المصرف الإسلامي، وتقوم هذه الشركات بشراء الأصول الرأسمالية وتأجيرها بعقد طويل الأجل.

**الثاني: أسهم B.O.T:**

وتصدرها شركات B.O.T في البنك الإسلامي، يصدرها البنك لتنفيذ مشروعات البنية التحتية من خلال شركات لهذا الغرض، تتولى إنشاء المرافق العامة وإدارتها والاستفادة بعوائدها طوال فترة الامتياز، ثم تنتقل ملكية المرافق للدولة في نهاية المدة.

**الثالث أسهم رأس المال المخاطر:** وتصدرها شركات رأس المال المخاطر في البنك الإسلامي، وتستثمر هذه الشركات أموالها في المشروعات (المتوسطة والصغيرة).

# الفصل الثالث

## التحديات التي تواجه البنوك الإسلامية

لقد قام علماء المسلمين من السابقين واللاحقين بجهدهم جزاهم الله خيراً في تفقيه الناس والتحذير من الربا، ولطالما انتظرنا وجود بنوك إسلامية لارتياد آفاق المستقبل وفق الشريعة الإسلامية، أصبح لزاماً تسديد الضربات نحو تحقيق هذا الهدف، وبذل الطاقات، وهذا هو ما يحدث فعلاً، ولكن المرحلة تقتضي النضج والاستمرار بكافة الوسائل لتصحيح المسار ،وما هو غائب عن الأذهان أن ممارسة أي بنك إسلامي للنشاط يفوق حجمه وجهوده ما يتم مزاولته في البنوك التقليدية. ولا يخفى أن البنوك الإسلامية واجهت العديد من المشكلات والصعوبات، وألقت على القائمين على أمرها مسئوليات ثقيلة للدراسة والتحليل والتقييم وإيجاد المعالجات السليمة والحلول الملائمة ووضع الضوابط للمسيرة. والملفت للانتباه هو ما يتردد في أذهان الكثيرين من مصداقية التعاملات الاستثمارية لدى البنوك الإسلامية، وما نجده من انتقادات موجهة باستمرار على البنوك الإسلامية بالتركيز على سلبياتها ولا يتم الإشارة إلى إيجابياتها في التنمية بمختلف مجالاتها.

وهناك تحديات كبيرة تواجه العمل البنكي الإسلامي، وهناك مستجدات وهناك حاجة ملحة إلى التطوير والإبداع وتقديم الحلول والبدائل، كل هذه الأعمال تحتاج إلى النقاش والحوار وتلاقح العقول، وهذا يحتاج إلى عقد لقاءات وندوات ومؤتمرات على مستوى عدة دول لتدارس المشكلات والتحديات المشتركة التي تواجه المصارف الإسلامية وطرح بدائل لحلها، واستكشاف سبل وطرق الارتقاء بالعمل البنكي الإسلامي، ومن هذه المشكلات تعدد الفتاوى لهيئات الفتوى في المسألة الواحدة، علماً أنه توجد موسوعة اقتصادية إسلامية شاملة تضم كل ما تحتاج إليه المصارف الإسلامية من أحكام شرعية وتحتوي على أحكام ما يستجد من معاملات.

ومن ضمن التحديات أن الذين لديهم خبرات في العمل البنكي الإسلامي أعدادهم قليلة، ونجد أن كثيراً من موظفي المصارف الإسلامية جيء بهم من بنوك غير إسلامية، وبالتالي فإنهم قد تعودوا على أساليب العمل البنكي التي لا تتوافق مع الأحكام الشرعية، ومن جانب آخر فهناك عدد آخر من الموظفين لا خبرة سابقة لديهم في الشقين البنكي والشرعي.

**التحديات التي تواجه تطبيق منتجات التمويل الإسلامي:**

ولمعرفة التحديات التي تواجه البنوك الإسلامية لابد علينا من معرفة التحديات التي تواجه تطبيق بعض المنتجات من خلال الإجابة على السؤال التالي :

ما هي التحديات التي تواجه تطبيق منتجات التمويل الإسلامية ؟

**١- المرابحة:**

اعتمدت البنوك الإسلامية على صيغة المرابحة للآمر بالشراء في معظم تمويلها لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة منذ قيامها إلى الآن، وقد انتقدت هذه الصيغة من حيث إنها تبدو من خلال تطبيقها أشبه بالتمويل القائم على الفائدة، حيث يقول البعض: إن بيع المرابحة للآمر بالشراء يتساوى مع الإقراض بفائدة!

وللرد على هذا التساؤل نقول لهم: المرابحة نقد بسلعة مع زيادة، أما الربا نقد مع نقد بزيادة، لأن آلية التمويل للعملية مختلفة؛ فالبنك يقوم بتمويل شراء سلعة يشتريها للعميل، مع إضافة هامشٍ من الربح على قيمة السلعة.

ولا يزال هذا مختلفاً عن الفائدة؛ حيث من اللازم أن يحدد بالتفاوض مع العميل ضمن عقد البيع، كما لا تجري مضاعفاته بأي حال إذا تأخر العميل عن سداد دينه في وقته، على خلاف ما يجري في التمويل بالفوائد التي تتضاعف مع كل تأخير في سدادها.

ومن الجهة العملية الخاصة بالتنمية نجد أن هذه الصيغة مع ما عليها من مآخذ قد خدمت آلافًا من أصحاب المشروعات الصغرى والصغيرة الذين استطاعوا عن طريقها الحصول على تمويل يرتبط بنشاطهم الإنتاجي مباشرة، وبشروط هي أفضل مئات المرات، بل لا تقارن بشروط التمويل في سوق الائتمان غير الرسمي.. وهؤلاء الذين أشرنا إليهم من قبل، والذين لم يتمكنوا -كما تسرد تقارير رسمية- من الحصول على أكثر من ١٪ من احتياجاتهم التمويلية من البنوك التقليدية فيما عدا حالات استثنائية جداً كالهند مثلاً التي تولي حكومتها اهتماماً فائقاً بالمشروعات الصغيرة والصغرى، وقد يقول البعض: إن البنوك التقليدية قد دخلت مؤخراً ميدان التمويل الصغير، ولكن دعنا نسأل: وما هو تعريف المشروعات الصغيرة لدى البنوك؟ وسوف نكتشف أن ما تصنفه البنوك التقليدية على أنه مشروعات صغيرة تعتبر كبيرة أو ضخمة بالنسبة لتلك المشروعات التي تتعامل معها البنوك الإسلامية.

**ولأجل تصحيح المسار لا بد أن نوضح أمرين :**

**أولاً** : من الناحية الفقهية حصل خلط بيع المرابحة وهو بيع حاضر أصلاً بالبيع الآجل في صيغة مرابحة للآمر بالشراء، علماً بأن الأخير له شروطه الدقيقة وإلا اختلط بالربا .

**ثانياً** : من الناحية التطبيقية كان البنك الإسلامي يقوم إما بتوكيل العميل بشراء السلعة الممولة بالمرابحة بنفسه (وكان هذا من الأخطاء الجسيمة التي حدثت في بداية التجربة)، أو تكليف إدارة المشتريات بجلب السلعة مع وضع شروط تفسد عقد البيع من الجهة الشرعية.

والذي نقترحه هنا هو أن يتملك البنك الإسلامي شركة تابعة له تتولى القيام بعمليات الشراء للسلع المطلوب تمويلها بصيغة المرابحة، ووضع هذه السلع في مخازن الشركة، وبالتالي تعتبر في حيازة البنك ثم يتم تسليمها للعميل.

والإجراءات الحالية التي تتم تقضي بأن يكتب العميل عقداً مسبقاً يلتزم فيه بالشراء.

ونقترح هنا أيضاً أن يتفق البنك مع عدد من الشركات التجارية الكبرى التي تعمل في مجال تسويق منتجات متخصصة أو متنوعة (سواء داخل البلد أو خارجه) على أن يقوم بتحويل طلبات عملائه الراغبين في الشراء بالمرابحة إليها.

فحينما يطلب أحد العملاء شراء سلعة معينة بالمرابحة ترشده الإدارة المختصة في البنك إلى المعروضات أو القوائم السلعية والمواصفات والأسعار التي لدى الشركة التابعة للبنك ثم لدى الشركات التجارية التي جرى الاتفاق معها .

ولا يعنى أن صيغة المرابحة سوف تصبح متاحةً للعملاء في إطار القوائم السلعية التي تعرضها هذه الشركات فقط وإنما ستكون لها الأولوية ؛ فإن وجد العميل طلبه لدى شركة معينة فإنه يطلب من البنك شراءها لصالحه، ولا يعتبر البيع نهائياً مع ذلك حتى يتسلمها ويتأكد من موافقتها للمواصفات.

وما لم يتم ذلك فإن المرابحة هنا تدخل فى مخالفة شرعية كما هو قائم، كأخطاء لدى بعض البنوك الإسلامية فيما يطلق عليه إجراءات التعاقد الملزم بالشراء مع العميل مقدماً.

ومن المتوقع عند قيام البنك بالاتفاق مع بعض الشركات التجارية على النحو المذكور أن يحصل على مزايا خاصة من جهة السعر، وهذا أمر متوقع، خاصة في مناخ المنافسة السائدة بين الشركات التجارية الكبرى التي تعمل على تسويق وتوزيع سلع متنوعة ومتخصصة على مستوى العالم، كما يمكن طبعاً أن يشترط البنك أسعاراً خاصة من هذه الشركات مقابل قيامه بدور في ترويج بضائعها، وحيث إن المرابحة من بيوع "الأمانة" فإن العميل سوف يطلع على السعر الخاص الذي تبيع به الشركة للبنك، وهو منخفض عن سعرها في السوق، ويجري الاتفاق بين العميل والبنك على الربح الذي يشترطه الأخير على سعره، وهكذا يتاح للبنك أن يحقق لنفسه ربحًا مناسباً من العملية، بينما يحصل العميل على السلعة بعلاوة مقبولة وصغيرة فوق السعر الجاري في السوق، وليس كما هو الحال الآن في الممارسات التي تقترب فيها

علاوة السعر أو هامش الربح في عمليات المرابحة إلى ما يقرب من سعر الفائدة السائد في البنوك التقليدية مما يثير الشبهات لدى بعض المتعاملين، فيتداولون الأقوال بينهم أن ربح البنك الإسلامي يساوي ربح البنك التقليدي وأحياناً يكون أكثر فيجب الانتباه من هذه الأخطاء والتي سيتم الإشارة إليها لاحقاً في الفصل الخاص بذلك.

ويلاحظ أنه كلما صار البنك أكثر نجاحاً في الحصول على أسعار مميزة من خلال عمليات الوساطة استطاع خفض الفرق بين سعر المرابحة الآجلة وسعر السوق، وربما تصاغر هذا الفرق إلى الصفر أحياناً، ويجري بعد قيام إدارة المرابحة في البنك بطلب السلعة من الشركة وتحديد وقت ومكان تسليمها إلى العميل .فإذا تلقى العميل السلعة، ووجد مواصفاتها وحالتها موافقة لطلبه، تسلمها وتم البيع نهائياً، فإذا لم يجد ذلك ردت إلى الشركة الأصلية دون أي إزعاج للبنك، وتلقى بديلاً لها، وهذا مما تتيحه التسهيلات التجارية الحديثة، وهو ما لا يستطيع البنك القيام به إذا أخذ على نفسه مهمة شراء سلع من شركات ليس بينه وبينها اتفاق، وقام بخزن هذه السلع في مخازنه.

### ٢-الإجارة المنتهية بالتمليك :

يأتي بعد عمليات المرابحة في الأهمية من حيث توظيف الموارد المالية عمليات الإجارة. ولها أيضاً دور في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فالحصول على تمويل كاف لرأس المال الثابت يمثل مشكلة عند نشأتها أو عند شروعها في زيادة حجم أعمالها، فهذه المشروعات لا تستطيع الالتجاء إلى أسواق الأوراق المالية مثل المشروعات الكبيرة، كما لا تستطيع أن تأخذ حاجاتها التمويلية بالكامل من الجهاز البنكي التقليدي بالإضافة إلى أن ما تأخذه من هذا يتم بشروط مشددة قد لا تستطيع الوفاء بها، خاصة إذا كانت فترة تفريخ الاستثمار طويلة نسبياً أو إذا تصادف وتغيرت الأسواق من حالة رواج إلى كساد، ومن هنا نستطيع تقدير أهمية عمليات التأجير التي تقوم بها البنوك الإسلامية.

**ويؤخذ على عمليات الإجارة التي تقوم بها البنوك الإسلامية والمسماة بالإجارة المنتهية بالتمليك أمرين:**

**الأول:** أنها تتشابه كثيراً مع عمليات البيع أو الشراء التأجيري التي تقوم بها الشركات في كل العالم بتنسيق مع البنوك وبيوت التمويل وشركات التأمين على أساس نظام الفائدة.

**الثاني:** أنه من الجهة الشرعية تخلط الصيغة بين شروط الإجارة وحقوق التملك.

ونقترح هنا أن يتم توسع البنوك الإسلامية في نشاط الإجارة، ولكن اعتماداً على أساليب جديدة يمكن التأكد من جوازها شرعاً وكفاءتها اقتصادياً، مع ملاءمتها للواقع العملي.

ونقترح هنا أيضاً قيام البنك بتكوين شركات متخصصة لممارسة نشاط الإجارة، بمعنى أن تكون شركات مالكة لبيع السيارات وبالتالي تأجيرها، وكذلك لأراض زراعية أو عقارات سكنية أو محلات تجارية ومكاتب للأعمال أو مخازن أو شركات مالكة لمعدات وآلات (مثلاً: جرارات زراعية، أو معدات حفر آبار، أو معدات وتجهيزات للرفع والنقل ... إلخ) ويلاحظ أن اقتراح تكوين هذه الشركات إنما يأتي أساساً لعدم مناسبة احتفاظ البنك أو قيامه بالاستثمار بشكل مباشر في عقارات أو أراض أو آلات ومعدات إلا في حدود نسبة صغيرة ومحدودة من موارده التمويلية المتاحة، وذلك لطبيعته كمؤسسة بنكية، هذا بالإضافة إلى أن هذه الشركات سوف تتمكن من التوسع بمرونة كافية في عمليات الإجارة، كلما كانت هذه مربحة، وذلك على العكس من وضع البنك إذا ما قام بممارسة هذا النشاط مباشرة، ويقترح أن يقوم البنك بطرح صكوك إجارة وذلك لتمويل الشركات المزمع إنشاؤها، على أن يكون للبنك حصة في هذه الصكوك في حدود ما تسمح به اللوائح أو القوانين المنظمة للأعمال البنكية عموماً، وتتميز عمليات الإجارة كما هو معروف بأنها تدر دخلاً دورياً منتظماً، وعلى درجة عالية من الضمان، ولذلك فإنه من الممكن للبنك أن يجتذب

من خلال بيع صكوك الإجارة جمهور العملاء الذين يريدون دخلاً دورياً منتظماً وشبه مضمون، وهو دخل حلال لا شك في ذلك، ويلاحظ أن اختيار مجالات الإجارة الأكثر تميزاً من حيث معدلات العائد يحتاج إلى دراسات جدوى تسبق تكوين الشركات، وأنه كلما تم هذا الاختيار بدقة، وكلما أديرت شركات الإجارة بكفاءة (وهو أمر يمكن البنك من المشاركة فيه اعتماداً على حصته في الملكية، وتوكيل العملاء أصحاب الصكوك له) أمكن تحقيق نجاح أكبر.

٣- المشاركة المتناقصة:

تختلف عمليات المشاركة المتناقصة في مضمونها عن عمليات الإجارة، ومع ذلك فإنها تتشابه كثيراً معها من جهة الممارسات العملية للبنوك الإسلامية.

والحقيقة أن عمليات المشاركة المتناقصة يمكن أن تُسهم كثيراً في تنمية مشروعات متوسطة وكبيرة أيضاً إذا ما تم إعادة تنظيمها على أسس أكثر واقعية، وفي إطار مبادئ التمويل الإسلامي.

والتطوير المقترح هنا هو قيام البنك الإسلامي بتنفيذ المشاركة المتناقصة عن طريق المساهمات فيقدم البنك بعد دراسة مشروع مقدم إليه، وفي إطار الالتزام بالشروط الإسلامية الخاصة بالإنتاج والمعاملات... إلخ، بتقسيم رأس ماله المطلوب إلى أسهم يقوم أصحاب المشروع بشراء نسبة مثلاً ٢٠٪، ويسهم البنك بنسبة صغيرة (قد تتراوح بين ٢٪ و٥٪ مثلاً، وذلك لأغراض السيولة الخاصة بالبنك)، ويعرض الباقي من الأسهم للبيع لعملائه أصحاب الحسابات الاستثمارية، ويكون إصدار هذه الأسهم على أساس شروط المشاركة المتناقصة بما يعني أن أصحاب المشروع سيقومون بمشاركة البنك وبقية المساهمين في الأرباح المحققة بما يجري الاتفاق عليه، كما يقومون بإعادة شراء ٨٠٪ من الأسهم لدى شركائهم على مدى زمني يتفق عليه (مثلاً من خمس إلى عشر سنوات) في تواريخ محددة مستقبلة، وبنظام الاقتراع، ولا شك أن نجاح مثل هذه العمليات يمكن أن يسهم بفعالية في تمويل المشروعات الناشئة دون

إرهاقها بأعباء المديونية وفوائدها التي قد تصبح باهظة وتخل بتوازنها، ولكن لا بد من توافر معلومات كاملة تتاح للعملاء المساهمين عن طريق البنك عن هذه الشركات قبل قيامها، ولا بد من مشاركتهم في مناقشة أعمالها بعد ذلك في جلسات الجمعية العمومية، وهذا أمر في صميم جوهر نظام المشاركة الإسلامي خشية حدوث انحرافات في الإدارة كما ذكر في قوله تعالى: ﴿وَإِنَّ كَثِيرًا مِّنَ ٱلْخُلَطَآءِ لَيَبْغِي بَعْضُهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ﴾ [ص: ٢٤].

كما يجب إعادة تقييم الأسهم عند استرداد المساهمين قيمتها حسب أسعارها السوقية، وليس الاسمية؛ فالسهم حصة شائعة في الملكية، وأصول الشركة خاضعة للزيادة أو النقص في القيمة السوقية تبعاً لحالة الأرباح المحققة.

### ٤-عقد الاستصناع:

هو أحد العقود الجائزة شرعاً، والتي يمكن استخدامها في الأعمال البنكية الإسلامية، ويمكن عن طريقه المساهمة بشكل فاعل في تنمية المشروعات الصغيرة والصغرى التي تعمل في مجال الصناعة، وهذا العقد لم يستخدم إلى الآن على أي نحو يذكر مع أهميته البالغة في جميع البلدان التي ما تزال المشروعات الحرفية الصغيرة والصغرى تضم نسبة كبيرة من القوة العاملة خارج النشاط الأولي، ويجمع جمهور المذاهب على أنه عقد بيع، إلا أنه ذو طبيعة خاصة، ويجوز فيه تعجيل الثمن عند العقد أو تأجيله.

ويمكن استناداً إلى عقد الاستصناع أن يقوم البنك بدور الوساطة بين شركة كبرى خاصة أو عامة أو هيئة من الهيئات الحكومية تطلب تسليم سلع معينة محددة المواصفات بمقادير معينة في تاريخ آجل وبعض أصحاب الأعمال الصناعية، فيقوم بتمويل الطرف الأخير الذي يتعهد بتسليم السلع المتعاقد عليها كما هو مطلوب في تاريخ معين، ويقوم البنك بتسليمها إلى الجهة الطالبة مقابل الثمن المتفق عليه، وتتيح هذه الوساطة البنكية فرصة للربح طالما أن تكلفة الاستصناع، وهي الثمن الذي يتفق

عليه البنك مع الصانع تقل عن الثمن الذي يحصل عليه البنك عند تسليم البضاعة للجهة الطالبة. وتمثل تكلفة الاستصناع نوع التمويل الذي يقوم به البنك من أموال أصحاب الأرصدة الاستثمارية أو من أمواله.

ومن الممكن تحقيق أرباح مناسبة من عمليات الاستصناع ما دامت الإدارة تحركت بحرص في عمليات الوساطة بعد دراسات وافية عن إمكانيات الصانع والتزامه الدقيق بالعقد وشروطه من ناحية، والمقدرة الوفائية للجهة الطالبة (المشتري النهائي) من ناحية أخرى، وفي مجال الحديث عن دور البنك الإسلامي في عملية التنمية نجد أن عمليات الاستصناع ذات أهمية خاصة بالنسبة لأصحاب الأعمال الصناعية الصغيرة، فالشركات الصناعية الكبيرة أو المتوسطة قادرة على أن تتقدم مباشرة للجهات التي تطلب تصنيع سلع بمواصفات معينة، وتقوم بتمويل عملياتها دون صعوبات. أما أصحاب الأعمال الصغيرة فهم يواجهون عادة مشكلات حادة في الحصول على التمويل اللازم لأعمالهم من مصادرهم الذاتية أو من المصادر التمويلية التقليدية، وعلى رأسها البنوك التجارية، لذلك فإن دخول البنك الإسلامي ممولاً لصغار الصناع ووسيطاً بينهم وبين الشركات الكبرى والمؤسسات العامة التي تطلب تصنيع سلع بمواصفات معينة يمكن أن يهيئ لهم فرصة غير عادية للنمو، بينما يحقق له أيضاً إيرادات مناسبة من وراء ذلك النشاط. ويلاحظ أن دور البنك الإسلامي ما يزال محدوداً للغاية إلى الآن في هذا المجال.

### ٥- بيع السَّلَم:

عقد السلم أو السلَف على عكس البيع الآجل، حيث يعني دفع ثمن السلعة عاجلاً للبائع وتسلم المشتري لها منه آجلاً، ولا خلاف بين الفقهاء على جواز بيع السلم على أن تحدد مواصفات السلعة المسلم فيها بدقة – أو كما هو معروف في السوق – ويكون كل من السعر والأجل معلوماً للطرفين، وحينما يقوم البنك بعمليات بيع السلم فإننا نرى مرة أخرى على سبيل التأكيد أن يكون وسيطاً فيه لا أكثر؛ لأنه ليس

تاجراً يشتري لغرض التجارة في حد ذاتها، لذلك فإن بيع السلم سيكون مصدر إيرادات للبنك إذا أمكن القيام بالتعاقد مع بعض المنتجين (البائعين) على شراء بضاعة منهم بمواصفات محددة، وبثمن معين، وبشرط تسلمها في تاريخ أجل محدد، والتعاقد في الوقت نفسه على بيع هذه البضاعة في التاريخ المحدد سلفاً بثمن أعلى من ثمن الشراء (السَّلَم الموازي)، وتسهل هذه العملية كلما كانت هناك أسواق منظمة للتعاقد والتسليم الآجل، ويعتبر ثمن الشراء الذي يدفعه البنك بمثابة تمويل للمنتجين (البائعين) الذين يتعهدون بتسليم بضاعة آجلاً.

وللتأكيد، فإن بيع السلم يمكن أن يحتل - كصيغة لاستخدام الموارد التمويلية للبنك - مكانة أهم من بيع المرابحة الآجلة إذا أديرت عملياته بكفاءة، ويلاحظ أن تعظيم ربح البنك من علميات السلم سوف يتحقق كلما زاد الفرق بين ثمن الشراء من المنتجين وثمن البيع للبضاعة في سوق العقود الآجلة، وكلما تضاءل الفرق الزمني بين تاريخ تسلم البضاعة من المنتج وتاريخ تسليمها للمشتري النهائي. أما بالنسبة لدرجة المخاطرة في بيع السلم فإنها تتعاظم كلما قلت الثقة في مقدرة البائع بالسلم على تسليم البضاعة بالمواصفات المطلوبة أو في التاريخ المحدد، أو كلما تعذر على البنك إجراء التغطية اللازمة في سوق العقود الآجلة للبضاعة المسلم فيها، أو تعذر عليه التنبؤ باتجاهات الأسعار المستقبلية لهذه البضاعة، ولذلك فإن الإدارة الناجحة لعمليات السلم من قبل البنك تستدعي تقليل هذه المخاطرة إلى حدها الأدنى الممكن، ونرى أنه من الأفضل أن يستعين البنك في عمليات السلم بخبراء أو وكلاء أو شركات متخصصة في عمليات البيع والتسليم الآجل.

كما نقترح لأجل أهداف التنمية الاقتصادية أن يعتمد البنك الإسلامي على عمليات بيع السلم بشكل خاص في مجال التجارة الخارجية (التصدير والاستيراد) فمن الممكن عن طريق وكلاء متخصصين أو شركات أن يجري الاتفاق مع أعداد كبيرة من منتجي سلعة تصديرية معينة على أن يتم شراء إنتاجهم في تاريخ لاحق محدد، وبمواصفات وكميات محددة بطرق السلم، على أن يتم إجراء عمليات بيع سلم

لمستوردي هذه السلعة في خارج البلاد في التاريخ نفسه. وهذه العمليات يمكن أن تدر أرباحاً كبيرة للبنك إذا تمت بالكفاءة المطلوبة، وفي الوقت نفسه تسهم في عملية تنمية الصادرات التي هي جزء لا يتجزأ من عملية التنمية، ويمكن أيضاً أن تتم عمليات استيراد بطريق السلم لسلع ومستلزمات إنتاجية لصالح مشروعات داخل البلاد.

**٦- عقد المضاربة:**

هذا العقد من أكثر العقود أهمية للنشاط الاقتصادي الذي يعتمد على المشاركة في الربح والخسارة، كما كان في الماضي أيضاً. فعن طريق هذا العقد يمكن تمويل مشروعات إنتاجية على مستويات حجم مختلفة، ولقد اعتمدت البنوك الإسلامية منذ قيامها إلى الآن على هذا العقد من جهة تعبئة الأموال القابلة للاستثمار، وذلك بعد أن تم تطويره إلى ما يسمى بالمضاربة المختلطة أو الجماعية حتى يتلاءم مع الأعداد الكبيرة من العملاء، كذلك دعت ظروف النشاط البنكي الإسلامي في ظروف التنافس مع النشاط البنكي التقليدي، وتحت مظلة القواعد البنكية السائدة إلى إتاحة قبول أموال من العملاء على مدار العام دون تحديد لأوقات بعينها تبدأ فيها عمليات مضاربة معينة أو تنتهي فيها، ومن ثم فقد أصبح التلقي للأموال على أساس المضاربة مستمراً دون توقف أو دون تحديد لبداية أو نهاية، وهكذا يمكن تسمية المضاربة التي تمارسها البنوك الإسلامية بالمضاربة المختلطة المستمرة، وهي صيغة مستحدثة تماماً لم تعرف في القديم، ولكنها تظل مقبولة بشروط حتى لا تنحرف عما تقرره الشريعة الإسلامية. وبينما يرتبط التمويل التقليدي من البنوك بقدرة الأفراد أو المشروعات على الوفاء بالدين وفوائده فإن التمويل بالمضاربة يرتبط مباشرة بالقدرة التنظيمية على ممارسة نشاط إنتاجي والنجاح فيه؛ فالبنك حينما يقبل مبدأ المشاركة في الربح أو الخسارة داخل الإطار الإسلامي فإنه يقوم بتمويل رجال الأعمال الأكفاء والأمناء الذين لديهم مشروعات واعدة، كما يتعين على إدارة البنك أن تنتقي أو تفضل المشروعات

الأعلى ربحية طالما تتوافر فيها شروط الحلال.

وأظهرت الممارسات البنكية الإسلامية أن صيغة المضاربة الجماعية أو المختلطة نجحت نجاحاً كبيراً في تجميع الموارد التمويلية، ولكنها ظلت محدودة جداً في استخدامات هذه الموارد. أما من جهة نجاحها في تجميع الموارد فذلك لأن صيغة المضاربة المختلطة المستمرة خفضت درجة المخاطرة التي يتضمنها مبدأ المشاركة في الربح والخسارة إلى أدنى حد ممكن، وسمحت بتوزيع دوري للأرباح، وهو الأمر الذي يتفق مع رغبات معظم العملاء. أما من جهة الاستخدامات فقد كان الأمر مختلفاً بشكل كبير، لقد تردد معظم رئيسي البنوك الإسلامية في الاعتماد على عقود المضاربة في استثمار الموارد التمويلية مفضلين صيغاً أخرى، والأسباب في ذلك عديدة، لقد كان معظم رئيسي البنوك الإسلامية من العاملين من قبل في بنوك تقليدية، وقد اعتادوا إقراض العملاء المليئين مالياً والمعروفين لديهم بالإضافة إلى أخذ الضمانات المالية اللازمة كلما لزم الأمر، كل هذا أصبح غير مستساغ من جهة الأهداف البنكية الإسلامية، أو غير مقبول شرعاً، هذا بينما افتقدت الإدارة أسساً أخرى عملية يمكن استخدامها في تمويل العملاء بالمشاركة.

إن المضاربة من وجهة نظر صاحب المال عقد يقوم على عنصرين أساسيين: الثقة في أمانة المضارب، والثقة في خبرته وكفاءته في استثمار المال. وفي المجتمعات القديمة أو الصغيرة محدودة العدد، وفي إطار قيم أخلاقية فاضلة، لم يكن عسيراً أن يقوم صاحب رأس المال بتقدير هذين العنصرين، أما في إطار الواقع المعاصر، ومن خلال النشاط البنكي كيف يقوم الرئيس المسئول عن التمويل بتقدير هذين العنصرين؟ وماذا يحدث إذا أخفق في عمل تقديرات صحيحة؟ أليس في هذا تعريض لأموال العملاء والبنك للضياع؟

ويمكن تقديم اقتراحين لمعالجة الفجوات النظرية في نظام المضاربة، وذلك بهدف تطويره وإحيائه في مجال استخدام الموارد التمويلية للبنوك كما يلي :

**الاقتراح الأول :** وضع أسس موضوعية وشرعية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق العملي للثقة في العميل وأمانته وخبرته، وذلك بدلاً من الاعتماد على التقديرات الخاصة لإدارة التمويل بالبنك. أما الثقة في العميل فليست مسألة شخصية، إنما هي موضوعية بحتة تتعلق بالثقة في مشروعية الذي يطلب له تمويلاً والثقة في قدرته على القيام به بنجاح، ومن الممكن الاعتماد على إحدى إدارات البنك للقيام بدراسة جدوى المشروع المقدم، والتأكد من وجود الجدية والخبرة والكفاءة اللازمة لدى صاحب المشروع والفريق الذي يعمل معه، وأما أمانة العميل فلا يمكن أن تترك للتقديرات الخاصة – كما كان الأمر في ماضي الزمان – وإنما يجب الاعتماد على معلومات دقيقة، وأن تبنى على عوامل موضوعية خاصة بسجله السابق وسيرته الذاتية وشهرته في المعاملات، أو مدى استعداد طرف آخر لتزكيته لدى البنك أو ضمان تعهداته لدى البنك، ومن المؤكد – نظرياً – أن مثل هذه الآلية في تطبيق المضاربة توفر أماناً أكبر بالنسبة لاستخدامات الموارد التمويلية، ليس فقط بما هو قائم الآن في البنوك الإسلامية، بل بالمقارنة بممارسات للبنوك التقليدية القائمة على قاعدة الملاءة المالية، وأخذ الضمانات. أما الضمانة الأولى فتتمثل في وضع شروط -تشتق من دراسة الجدوى- يلتزم بها المضارب في استخدام الموارد التمويلية، والثانية تتمثل في تنظيم تدفقات التمويل إلى المشروع في دفعات مرتبطة بجدول زمني، بناء على دراسة جدوى المشروع من جهة، وتقارير دورية خاصة بمتابعة المشروع من جهة أخرى، ويلاحظ أن وضع الشروط يعني تقييد المضاربة، وهو جائز لدى الحنفية والحنابلة، فإذا لم يلتزم المضارب بالشروط يصبح ضامناً لرأس المال الذي أخذه من البنك دون نقص في حالة الخسارة ( تبعاً لقاعدة الضمان عند التعدي)، كذلك يلاحظ أن متابعة المشروع من خلال تقارير دورية لا تعني، ولا يجب أن يقصد بها التدخل في إدارة المشروع؛ لأن هذا أيضاً يفسد المضاربة.

**الاقتراح الثاني :** تهيئة موارد تمويلية أكثر ملاءمة لها، وذلك بإصدار شهادات أو صكوك مضاربة مخصصة لمشروعات معينة على أن تكون قابلة للتداول في سوق

الأوراق المالية، ولا يجوز استرداد قيمتها نقداً مرة أخرى، بل تصفيتها بالزيادة أو بالنقص عند انتهاء عمل المشروع أو بعد خمس سنوات مثلاً أيهما أنسب، ومن حق أصحاب هذه الصكوك التعرف على المركز المالي للمشروع في كل سنة، والحصول على نصيبهم من الأرباح حسب الشروط المعلنة عند الإصدار.

ويختلف هذا الاقتراح في مضمونه وتفاصيله عما هو قائم الآن في ممارسات بعض البنوك الإسلامية. فشهادات المضاربة المصدرة الآن غير مخصصة لمشروعات معينة، وإنما هي مرتبطة بمجموع الموارد التمويلية على أساس صيغة المضاربة المختلطة. كذلك فإن شهادات المضاربة المصدرة قابلة للاسترداد من البنك المصدر لها بنفس قيمتها، إما عند الطلب أو بعد عدة سنوات، ويلاحظ أن التعهد برد قيمة الشهادات نفسها يلقي شبهة على تطبيق مبدأ المشاركة في الغنم بالغرم، خاصة أن الشهادات تتلقى ربحا دوريا في نفس الوقت. هذا الاقتراح عند تنفيذه سوف يفتح الباب لممارسة المضاربة على نحو يتمشى مع مقاصد الشريعة الإسلامية ويحقق أهداف البنكية الإسلامية وأهداف التنمية التي ترتبط ولا شك بالاستثمارات طويلة الأجل في النشاط الاجتماعي.

### طرق تطوير المصرفية الإسلامية في ضوء التحديات:

يمكن تنفيذ العديد من الطرق في ظل العولمة والتداعيات السريعة نحو التطوير وما ترتب عليه من حركة اندماجات عالمية لتكوين كيانات كبيرة لمواجهة المخاطر لتقوية رؤوس الأموال لتلك المؤسسات المالية لتستطيع المواجهة والمنافسة، وأصبح الأمر أن الكيانات الصغيرة والضعيفة ليس لها مكان خصوصاً في ظل تداعيات الأزمة المالية العالمية.

والبنوك الإسلامية ليست بمعزل عن ذلك وهي في طريقها نحو تحقيق النجاح وإثبات الذات، في ظل المنافسة الشرسة والمواجهة الشديدة، في سوق تتنوع فيه الخدمات المصرفية، وظهور ما يسمي بالتجزئة المصرفية، ودخول السوق المصرفية

بقوة لا يبقي فيها الضعيف غير المتطور. وإحقاقاً للحق إن البنوك الإسلامية تمتلك بفضل الله مقومات وجودها، والتي لا تستطيع غيرها من البنوك التقليدية أن تحوز على تلك المقومات، وهو التفاف جمهور المتعاملين حولها، ولها القبول العام داخل أوساط كبيرة من المسلمين؛ لأنها تحمل اسم الإسلام، كيف لا وهي التي دفعت عنهم الحرج في التعامل المحرم شرعاً منذ ما يقرب من ثلاثون عاماً، وهي من ثمار الصحوة الإسلامية المباركة، ولكي تنجح البنوك الإسلامية وتكسب ثقة المتعاملين لا بد أن تقوم بعملية التطوير والتحديث من خلال المحاور الآتية :

**تطوير البنوك الإسلامية من الناحية الإدارية:**

لتحقيق أهداف البنوك الإسلامية في الواقع الذي تعيش فيه فلا بد من أن تتعايش في محيط عملها، وتتفاعل مع الأحداث سلباً أو إيجاباً، لتبدع وتبتكر وتنطلق في عالم مصرفي يسارع في تلبية مطالب المتعاملين معه، وأهم جانب ترتكز عليه البنوك الإسلامية هو الجانب الإداري، حيث يعتبر الركيزة الأساسية التي تقوم عليها البنوك الإسلامية لمواجهة التحديات المعاصرة، وتستطيع أن تسير خُطاً واسعة نحو تحقيق هدفها المنشود، في ظل منافسة قوية من البنوك الأجنبية، والتي تطبق علوم الإدارة الحديثة من واقع قاعدة بيانات دقيقة لواقع المجتمع والسلوكيات للوفاء بجميع متطلباته، وأيضاً في اختبارها للكوادر الإدارية العليا وطبقة الموظفين ودراسة السوق دراسة عميقة حديثة، كل ذلك يلقي بظلاله أمام البنوك الإسلامية لكي تتطور وتعبر بر الأمان .

**الالتزام بتنفيذ المسئوليات الإدارية التي علي عاتق البنك الإسلامي تجاه كلٍ من المساهمين - الموظفين - المتعاملين:**

**أولاً:** مسئولية البنك الإسلامي تجاه المساهمين :

**وتشمل :**

١ -تحقيق مركز تنافس قوي للبنك في السوق المصرفي .

٢-تحقيق تنمية لحقوق الملكية للمساهمين .

٣-الاهتمام بآراء المساهمين والعمل علي تحقيقها لصالح البنك .

٤-بناء رابطة ود وتعاون لصالح البنك مع المساهمين .

٥-الاهتمام بفتح أوجه جديدة للتوظيف تتلاءم مع رغبات المجتمع لتحقيق أعلي ربحية للبنك .

**ثانياً : مسئولية البنك تجاه الموظفين :**

إن الاهتمام بالموارد البشرية من الطرق المهمة لتحقيق الأهداف، ومازال العنصر البشري هو العنصر الفاعل مهما تقدمت العلوم والتقنية الحديثة ونظم ووسائل الاتصال وغيرها، وسيظل هو الركن المهم في نجاح البنك أو فشله، فلابد من إخضاع قلوب البشر كما في علم الإدارة حيث يجب الاهتمام بما يلي :

١- عدالة المعاملة بين الموظفين من خلال الأمانة والأخلاق والقيم لموظف البنك.

٢- تدريبهم على دورات في الفقه الإسلامي ونوع المعاملات المالية الإسلامية والبيوع الحلال والبيوع الحرام.

٣- بث روح العقيدة الإسلامية في نفوسهم والتهيئة النفسية لترويج المصرفية الإسلامية عن علم وفقه.

٤- أن يكون موظف البنك هو الدعاية المهمة والمثل الذي يحتذى به لجذب عملاء البنك .

٥- نشر روح التعاون والألفة والترابط بين العاملين بالبنك من خلال إنشاء صندوق تعاوني للموظفين كما اقترحناه سابقاً في تطوير الأداء.

٦- تطبيق أنظمة للرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية والسكنية والترفيهية.

٧- العمل على رفع المعاناة إذا وجدت عبر دراسة الأحوال الاجتماعية لكل موظف.

٨- تشجيع الأبحاث في كافة المجالات الاقتصادية وتحفيز الفائزين .

٩- إقامة الندوات لرفع الهمم وزيادة الجهد لرفعة البنك في السوق المصرفي .

**ثالثاً: مسئولية البنك الإسلامي تجاه المتعاملين :**

١- الاهتمام بحسن استقبال العملاء والترحيب بهم وتقديم بعض المشروبات لما له من أثر طيب في نفوس المتعاملين .

٢- العمل على إرضاء المتعاملين بالعائد المحقق وأنه مال حلال مهما قل ويبارك الله في القليل طالما من حلال.

٣- تقديم أرقى خدمة وفي أقل وقت، وتحقيق رغبة المتعاملين فيما يطلبونه من خدمات.

٤- الاهتمام بآراء المتعاملين والاستماع بإصغاء لهم وبحث المشكلات التي تواجههم والعمل على حلها .

٥- الظهور أمام العملاء بمظهر حضاري إسلامي من حيث القول والسلوك الإسلامي القويم ليعطي صورة طيبة في نفوس المتعاملين .

٦- السرعة والإتقان وجودة الخدمة المصرفية للمتعاملين باستخدام التقنية الحديثة والأساليب العلمية المتقدمة.

**طرق تطوير إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية :**

تواجه البنوك الإسلامية تحديات مشابهة لتلك التي تواجهها البنوك التقليدية فيما يتعلق بالمخاطر، إلا أن البنوك الإسلامية تواجه تحديات أخرى مختلفة نظراً لاختلاف الأنشطة المالية والعقود التي تبرمها.

وتشكل إدارة المخاطر المالية العلاقة بين العائد المطلوب من الاستثمار وبين المخاطر التي تصاحب هذا الاستثمار، بقصد توظيف هذه العلاقة بما يؤدي إلى تعظيم

قيمة الاستثمار من وجهة نظر أصحابه والتي قد تترتب عليها خسائر محتملة الحدوث في المنشأة إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب، والبنوك لإسلامية تواجه نوعين من المخاطر:

**أولاً:** مخاطر تشترك فيها مع المصارف التقليدية باعتبار البنوك الإسلامية وسائط مالية. ومن هذه المخاطر، مخاطرة الائتمان، ومخاطرة السوق، ومخاطرة السيولة، ومخاطرة التشغيل. ولكن، نظرًا للتقيد بالمبادئ الشرعية، فإن طبيعة هذه المخاطر تتغير في حالة المصارف الإسلامية.

**ثانياً :** مخاطر جديدة وتنفرد بها البنوك الإسلامية بالنظر إلى المكونات المتميزة في أصولها وخصومها.

**والطرق المتاحة للبنوك الإسلامية لتحديد وإدارة المخاطر على نوعين:**

١-طرق موحدة التي لا تتعارض مع مبادئ التمويل الإسلامي

٢-طرق جديدة التي يتم تحويرها مع الأخذ في الحسبان متطلباتها الخاصة.

ومن أهم التحديات التي تواجه البنوك الإسلامية هي المخاطر التي تتضمنها صيغ التمويل والعمليات البنكية، وبخاصة مخاطر الاستثمار وتطبيق مقترحات «بازل ٢» الدولية ومخاطر رأس المال والأدوات المالية الجديدة.

وبالتالي فإنه حتى يتم تطوير إدارة المخاطر التي تتحملها البنوك الإسلامية فإن الأمر يتطلب استخدام عدد من السياسات **وبعض الطرق المقترحة كما يلي** :

١-على جميع البنوك المركزية أن تضع للبنوك الإسلامية تشريعاً متخصصاً لها يعكس طبيعة أعمالها وأنشطتها وخدماتها واستثماراتها.

٢-أن تكون تعليمات البنوك المركزية في مجال الإشراف والرقابة عليها متفاوتة تماماً عن طبيعة الإشراف والرقابة على المصارف التجارية.

٣-يتعين على البنوك الإسلامية استيعاب وتطوير أدوات عملها بطريقة تعتمد

بشكل مباشر على التأثر بالمعايير الدولية والتكيف مع عالم المال الذي يتغير سريعاً.

٤-دمج الوظائف والخدمات المالية وتجميعها، نحو التعزيز المالي، الأمر الذي يجب معه التفريق بين المخاطر للقطاعات المختلفة في البنوك الإسلامية.

٥-تحتاج إدارات البنوك إلى تهيئة بيئة العمل لإدارة المخاطر، وذلك من خلال تحديدها الواضح لأهداف وخطط إدارة المخاطر ومن خلال قيام نظم قادرة على تحديد وقياس احتمالات التعرض للمخاطر والسيطرة عليها ودرء آثارها.

٦-التأكد من فاعلية عملية إدارة المخاطر إلى أن يتم إنشاء نظام للمراقبة الداخلية.

٧-الأخذ بالاعتبار المخاطر التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير في عملياتها.

٨-تطوير نظام كفء لإدارة المخاطر وتحسين النظم بدرجة كبيرة .

٩-تخصيص موارد لإعداد حزمة من التقارير الدورية عن المخاطر؛ مثل تقارير رأس مال المخاطر، وتقارير مخاطر الائتمان، وتقارير مخاطر التشغيل، وتقارير مخاطر السيولة، وتقارير مخاطر السوق.

١٠-دعم نظم إدارة المعلومات عن المخاطر، والمراجعة الداخلية والخارجية، ونظم مخزون الأصول وعملياتها.



# الباب الثاني

## الهيكل التنظيمي للبنوك الإسلامية

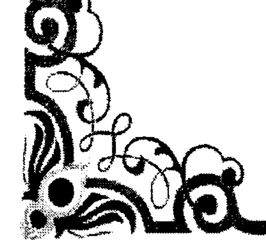
الفصل الأول: نموذج الهيكل التنظيمي المقترح

الفصل الثاني: صلاحيات الجهات الإشرافية في التسلسل الإداري

١-الجمعية العمومية
٢-مجلس الإدارة
٣-اللجان
٤-الإدارة العامة
٥-الصلاحيات الإدارية

الفصل الثالث: التطوير الإداري المستمر لإدارات البنك

١-تطوير الإدارات ( الإدارات التي تحتاج لتطوير مستمر)
٢-تطوير العمليات
٣-تطوير الأداء المؤسسي



## الفصل الأول
# نموذج الهيكل التنظيمي المقترح

لقد تم وضع الهيكل التنظيمي المقترح ليتناسب مع أي بنك إسلامي في أي دوله وسواء كان جديداً أو قائماً، وسواء كان بنكاً إسلامياً قطاع تجاري تجزئه أو قطاع استثماري جمله أو الاثنين معاً، ولكن غالبية البنوك المنتشرة هي من نوع الاثنين معاً، أي تجارى تجزئة للأفراد واستثماري للشركات، مع مراعاة الفروقات في النوع من بنك لآخر، حسب الحاجة لتوسع حجم أي بنك إسلامي، وتعدد الأعمال والاختصاصات، بالإضافة أيضاً إلى الإدارات الإقليمية وزيادة الفروع حيث إن لكل فرع خصوصيته، ولكن غالبية المسميات والأقسام يجب أن تكون متواجدة، وسواء كان البنك يتبع نظام المركزية الإدارية أو نظام اللامركزية الإدارية، وحتى يتم النهوض بمسئولياته في مجال التنظيم والإدارة فقد تم إعداد هذا الهيكل التنظيمي المقترح والمستويات التنظيمية التي يتبعها والأهداف المتوازنة للبنك والسياسات العامة.

**تم بناء الهيكل التنظيمي وفقاً للأسس التالية:**

١-من خلال الرجوع إلى أحدث الهياكل التنظيمية المعتمدة في معظم البنوك العريقة عالمياً مع التكييف المناسب لوضع البنك المراد عمل هيكل تنظيمي له في وضعه الراهن .

٢-تم اعتماد أكثر من نائب رئيس للرئيس العام (الرئيس التنفيذي ) ومسمياتهم حسب الحاجة المتعلقة بالأنشطة وحجم وتوسع البنك.

٣-تم ذكر معظم الإدارات الضرورية لمواكبة توسع أي بنك للعمل المستقبلي .

٤-تم مراعاة الاستفادة قدر الإمكان من الكادر الوظيفي المتاح لأي بنك والإحلال التدريجي.

٥-يجب أن تتم مواءمة الهيكل التنظيمي مع المستوى الوظيفي ما أمكن ومطابقة

المسميات الوظيفية

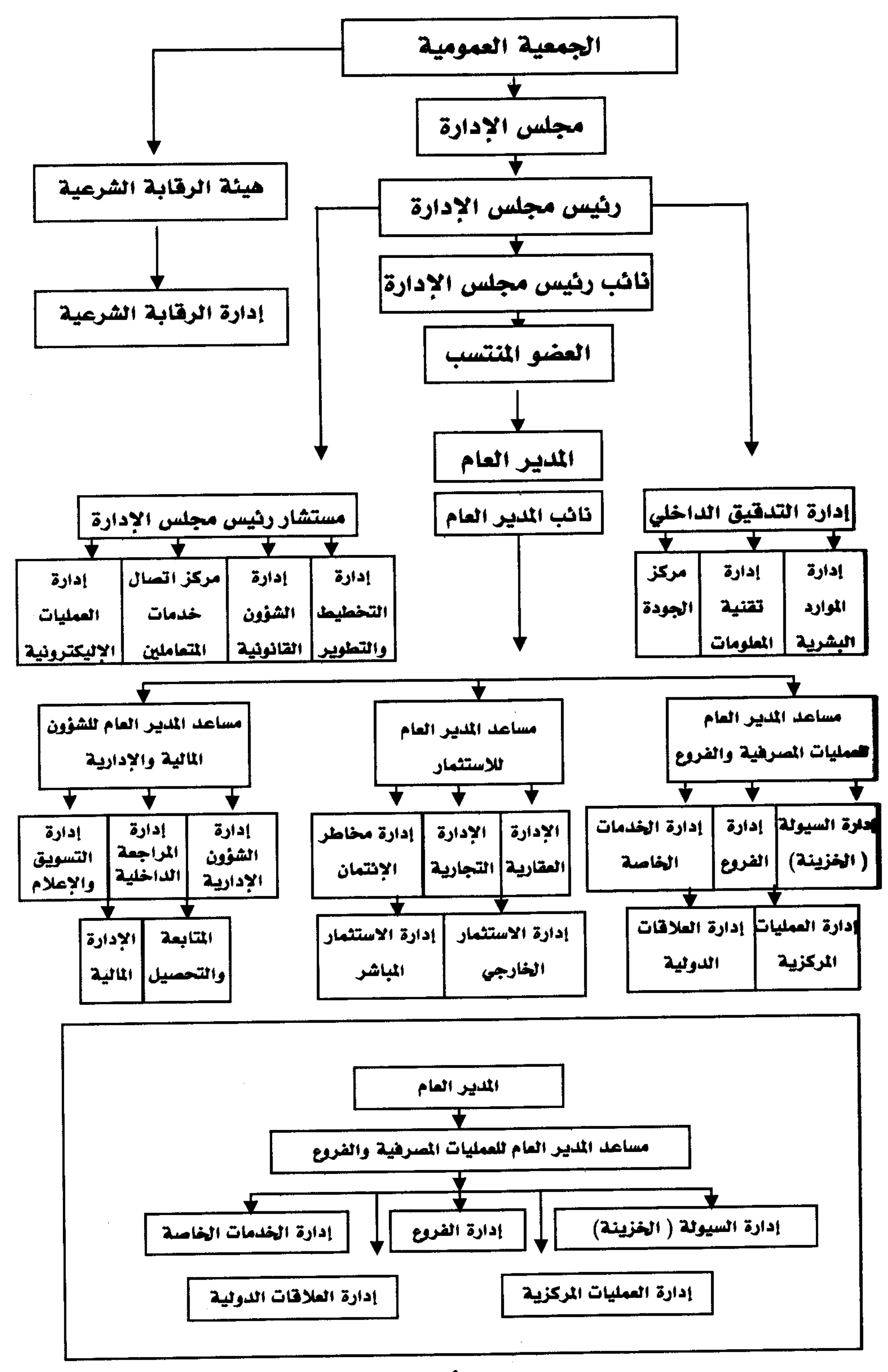
٦-تم اعتبار الأنشطة التخصصية مبدأ للتقسيمات الفرعية للإدارات ومن ثم الأقسام التنظيمية التابعة لها بما يتناسب مع كل قسم، وآثار ذلك على دمج أو فصل أو نقل تبعية بعض الوحدات التنظيمية لتجميع هذه الأنشطة التخصصية المتشابهة في وحدة تنظيمية واحدة.

٧-تم اعتماد الموضوعية وتقليل أي اعتبارات أخرى والأخذ بعين الاعتبار المصلحة العامة للبنك عند تقييم أو استحداث الوحدات التنظيمية .

هذا الهيكل المقترح ليس هيكلاً ثابتاً، قد يتغير بالزيادة أو النقصان حسب حجم البنك، ونوعه، وهدفه. وقد نظمناه على الطريقة التالية: الإدارة العليا، التسلسل الإداري التابع للرئيس العام، الإدارة التنفيذية، العمليات البنكية والفروع، الشئون المالية والإدارية، والاستثمار.

**الإدارة العليا**

الجمعية العمومية
مجلس الإدارة
رئيس مجلس
نائب رئيس
العضو المنتدب
هيئة الرقابة
إدراة الرقابة
المدير العام
نائب المدير العام
مساعد لعضو
مستشار رئيس
امانة سر مجلس


الجمعية العمومية
مجلس الإدارة
هيئة الرقابة الشرعية
إدارة الرقابة الشرعية
رئيس مجلس الإدارة
نائب رئيس مجلس الإدارة
العضو المنتسب
المدير العام
نائب المدير العام
مستشار رئيس مجلس الإدارة
إدارة التدقيق الداخلي
إدارة العمليات الإليكترونية
مركز اتصال خدمات المتعاملين
إدارة الشؤون القانونية
إدارة التخطيط والتطوير
مركز الجودة
إدارة تقنية المعلومات
إدارة الموارد البشرية
مساعد المدير العام للشؤون المالية والإدارية
مساعد المدير العام للاستثمار
مساعد المدير العام للعمليات المصرفية والفروع
إدارة التسويق والإعلام
إدارة المراجعة الداخلية
إدارة الشؤون الإدارية
إدارة مخاطر الإئتمان
الإدارة التجارية
الإدارة العقارية
إدارة الخدمات الخاصة
إدارة الفروع
إدارة السيولة (الخزينة)
الإدارة المالية
المتابعة والتحصيل
إدارة الاستثمار المباشر
إدارة الاستثمار الخارجي
إدارة العلاقات الدولية
إدارة العمليات المركزية
المدير العام
مساعد المدير العام للعمليات المصرفية والفروع
إدارة الخدمات الخاصة
إدارة الفروع
إدارة السيولة ( الخزينة)
إدارة العلاقات الدولية
إدارة العمليات المركزية

**العمليات المصرفية والفروع**

مساعد المدير العام
للعمليات المصرفية والفروع

إدارة العمليات المركزية

إدارة الخدمات المصرفية الخاصة

إدارة الفروع

إدارة الخزينة

إدارة العلاقات الدولية

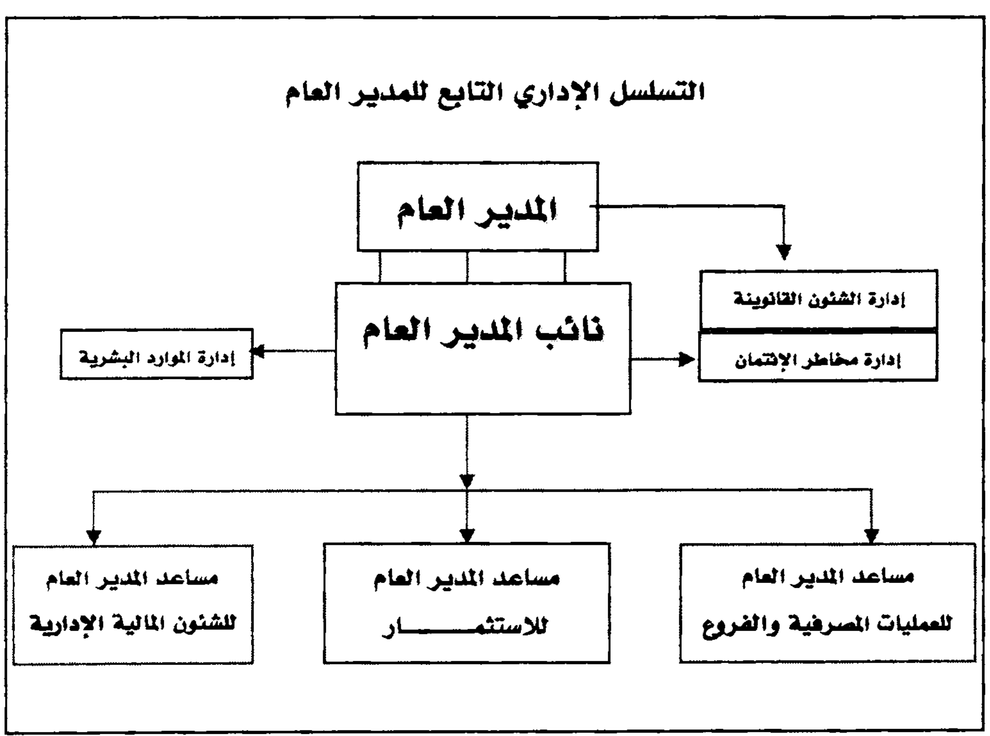
فرع (١)

فرع (٢)

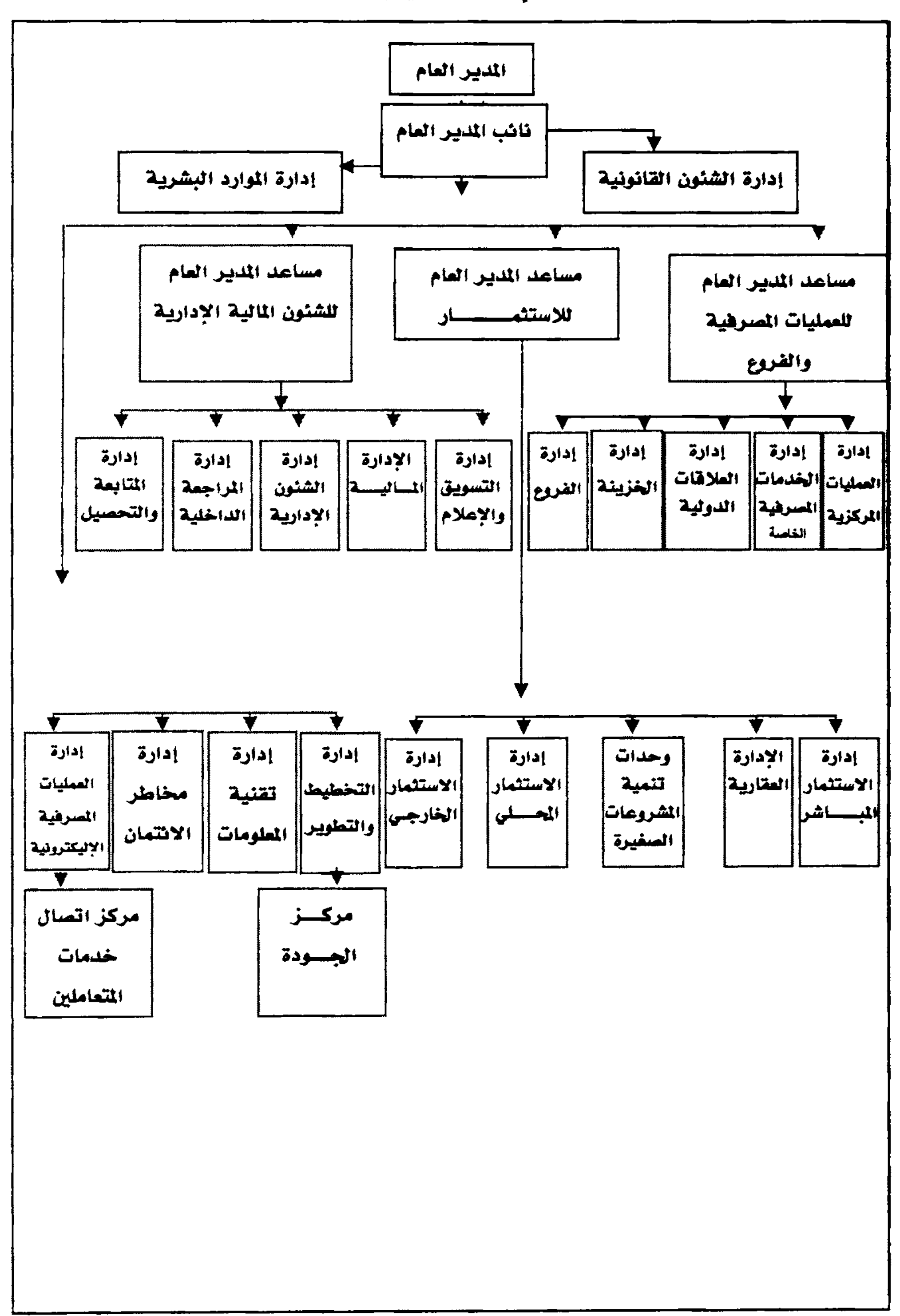
فرع (٣)

فرع (٤)

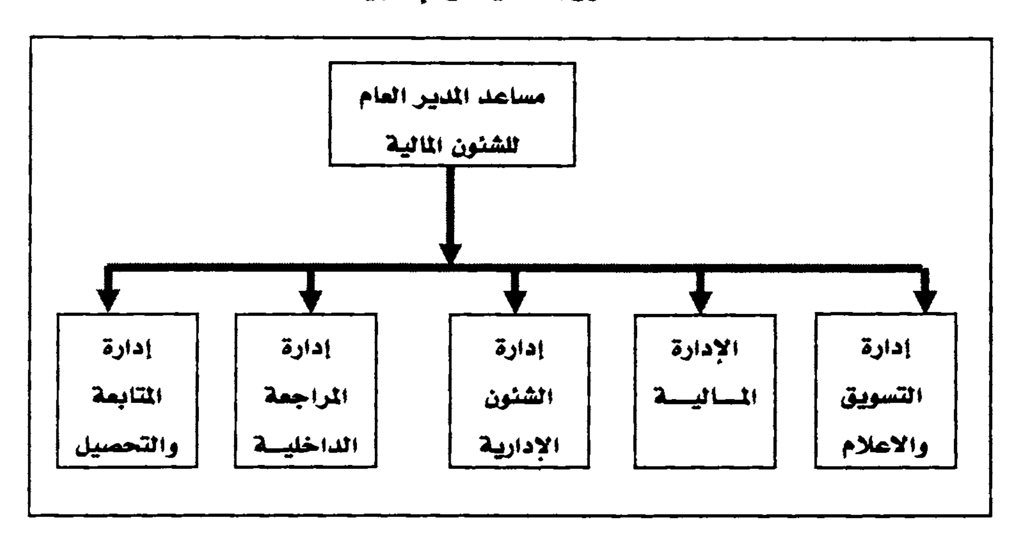
فرع (٥)



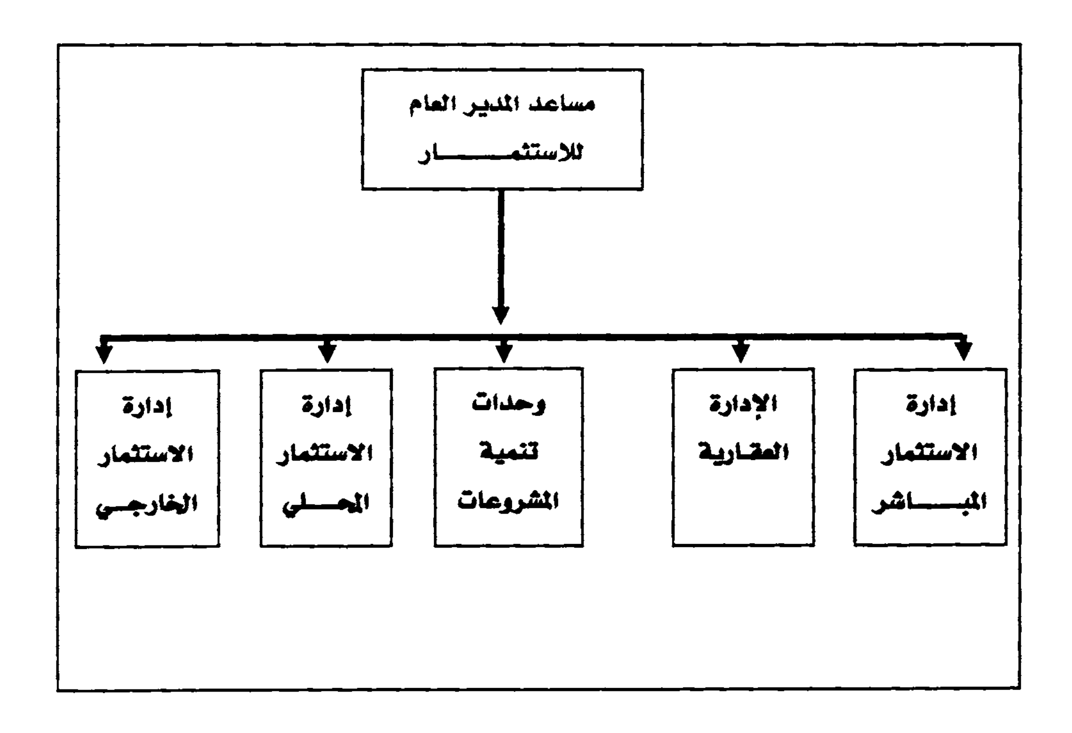
## الإدارة التنفيذية



## الشؤون المالية والإدارية




## الاستثمار



# الفصل الثاني

## صلاحيات الجهات الإشرافية في التسلسل الإداري

**١- الجمعية العمومية:**

**الجمعية العمومية هي السلطة العليا لأي بنك وتمارس الصلاحيات الآتية:**

أ- مناقشة وإقرار النظام الأساسي للبنك وخطته السنوية.

ب- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وتحديد مكافأتهم.

ج- إقرار الحساب الختامي السنوي للبنك، وتعيين المراجع القانوني للبنك وتحديد أتعابه، ويصادق البنك المركزي على المراجع القانوني المكلف بمراجعة وتدقيق حسابات البنك.

د- إقرار نسب الأرباح التي يتقرر توزيعها.

هـ- يحدد النظام الأساسي كافة الإجراءات المتعلقة بتنفيذ هذه المهام والصلاحيات.

و-تعيين أعضاء هيئة الفتوى والرقابة الشرعية وتحديد مكافأتهم.

**ملاحظة:** ما يلفت إليه الانتباه هنا هو إمكانية تعيين أعضاء الهيئة الشرعية من طرف الجمعية العمومية. وهذا الإجراء، ولو كان هو الأقرب إلى الصواب ولكن لا يطبق في كثير من البنوك التي تفضل التعيين من طرف مجلس الإدارة أو الإدارة العامة وما ينتج عنه من عدم استقلاليتها.

**٢-مجلس الإدارة:**

إن صلاحيات مجلس الإدارة تأتي من التفويض الصادر من الجمعية العمومية التأسيسية، ومن النظام الأساسي، ومن قرارات الجمعيات العمومية المتتالية، وقد يأتي جزء من هذه الصلاحيات من القوانين في بعض من الدول. لن نتطرق هنا إلى هذه

الصلاحيات لأنها تتغير حسب الدول والعادات والقوانين السائدة. إلا أنه يجب ذكر اختصاص الجهات الرسمية بالاعتراض على أي عضو مجلس إدارة في بنك لا تتوفر فيه بعض الشروط المنصوص عليها في القوانين.

وعلى كل عضو مجلس إدارة في أي بنك له مصلحة من أي نوع سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة في أية سلفه أو قرض أو تسهيل ائتماني أن يبين لأعضاء مجلس إدارة ذلك البنك في أقرب فرصة ممكنة طبيعة تلك المصلحة، ويوزع بيانه على جميع أعضاء مجلس الإدارة. وإن إبلاغ مجلس إدارة أي بنك بموجب إشعار عام من قبل عضو في المجلس بأن له مصلحة في أية سلفه أو أي قرض أو تسهيل ائتماني قد يقدم بعد تاريخ الإشعار سيعتبر بأنه إعلان كاف عن المصلحة بالنسبة لأي سلفه أو لأي قرض أو تسهيل ائتماني بشرط :

- أن يحدد الإشعار طبيعة ومدى المصلحة.

- أن تلك المصلحة لن تكون مختلفة من حيث طبيعتها أو مداها عن تلك المحددة في وقت تقديم السلفة أو القرض أو التسهيل الائتماني.

وعلى كل عضو مجلس إدارة بنك يشغل منصباً أو تكون له ممتلكات مما يتعارض بصورة مباشرة أو غير مباشرة مع مصالح البنك أو مع واجباته نحو البنك أن يصرح بذلك في جلسة لمجلس إدارة البنك، ويبين طبيعة ومدى التعارض، ويجب أن لا يشارك عضو مجلس الإدارة في بحث أو محاولة التأثير على أي قرار حول أي مسألة تتعارض مصلحته معها. وعليه أن يقدم التصريح المشار إليه في أول جلسة للمجلس:

- بعد أن يصبح عضواً لمجلس إدارة البنك .

- بعد توليه المنصب إذا كان عضواً عاملاً في المجلس.

**مستشار مجلس الإدارة:**

وقد اقترحنا إضافة مهمة مستشار لمجلس الإدارة (أو لرئيس المجلس) وذلك في البنوك التي لها حجم كبير من الأعمال وتوسع في الوقت الذي يكون أعضاء المجلس ليس لهم خبرة بنكية كافية، أو انشغالهم وعدم تفرغهم عن متابعة أعمال البنك، وهذه المهام على سبيل المثال:

١-الاطلاع لإبداء الرأي على اللوائح الداخلية (النظام الأساسي – عقد التأسيس – قرارات رئيس مجلس الإدارة – القرارات الإدارية الأخرى- محاضر اجتماعات مجلس الإدارة -دليل الإجراءات - التوصيف الوظيفي - نماذج العقود والمستندات المستخدمة والبروشورات- وغيرها من الأمور الاستراتيجية ).

٢-الحصول على أي تقارير يتم تقديمها خلال الفترة التي تتعلق بالأوضاع الفعلية للبنك.

٣-الاطلاع على الخطط المستقبلية للإدارات والفروع.

٤-مناقشة اللجنة المختصة بإعداد الميزانية التقديرية للبنك .

٥-إعداد دراسة تشخيصية عن الأوضاع الفعلية للبنك .

٦-مناقشة المسئولين في الإدارات المختصة بخصوص التقارير الدورية كلاً فيما يخصه.

٧-تجميع البيانات التي سوف تساعد في تطوير الخطة الاستراتيجية المقترحة .

٨-مناقشة الهيكل التنظيمي والعمل على تطويره .

٩-إعداد خطة استراتيجية متكاملة للبنك والتوسع بالفروع محلياً وخارجياً.

١٠-مناقشة الموضوعات التي سيتم رفعها إلى رئيس مجلس الإدارة.

١١-الاطلاع على محاضر الاجتماعات مع الإدارات والفروع.

١٢-إعداد جدول ملخص لمشاكل الفروع من واقع نتائج الزيارات الميدانية.

١٣-التأكد من صحة وفاعلية جدول الصلاحيات المالية والإدارية .

١٤-إعداد برنامج تنفيذي لطرق هيكلة رأس المال إذا لزم الأمر واقتراح أسماء مساهمين.

١٥-عمل تصور للمحافظ الاستثمارية والمشروعات الخارجية.

**٣-اللجان :**

يتطلب في كثير من الأحيان تشكيل العديد من اللجان حسب وضع البنك وحجمه والأعمال والمراحل، ومن أهم اللجان لجنة الإدارة العليا كمثال وتوجد لجان أخرى للمخاطر وغيرها.

**لجنة الإدارة العليا :**

**تتكون لجنة الإدارة العليا من:**

١- رئيس مجلس الإدارة .

٢- ثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة يرشحهم مجلس الإدارة ويوافق عليهم مجلس الإدارة .

٣- المدير العام (الرئيس التنفيذي).

٤- نائب المدير العام (نائب الرئيس التنفيذي)إن وجد.

٥- من يتم ترشيحه أو يتم تعيينه من مجلس الإدارة (مثل مستشار رئيس مجلس الإدارة).

**مهام لجنة الميزانية الختامية:**

١- إعداد الحسابات الختامية والقوائم المالية حتى نهاية العام.

٢- إعداد برنامج توزيع الأرباح على المساهمين والمودعين بمبالغ دقيقة.

٣- متابعة تصفية أي مبالغ معلقة تظهر مع نتيجة الأعمال نهاية العام.

٤- متابعة تصفية العمليات الاستثمارية والأقساط المستحقة قبل نهاية العام.

٥- إعداد سجلات جرد متكاملة لأصول البنك.

٦- إعداد البرامج اللازمة لاستكمال النظام المحاسبي للوفاء بمتطلبات إقفال الحسابات.

٧- مراجعة الملاحظات التي قدمها المحاسب القانوني في العام السابق وفريق تفتيش البنك المركزي لاستخراج ميزانية سليمة بالصورة المطلوبة.

**مهام لجنة إعداد الخطة:**

١- إعداد التوجهات العامة للخطة من واقع استراتيجيات وسياسات البنك.

٢- تجميع خطط الإدارات المختلفة.

٣- الرجوع إلى تقارير الإنجاز لمختلف الإدارات والأقسام للفترة الماضية للاسترشاد بها وتطوير الخطة.

٤- مناقشة الخطط المقدمة مع المعنيين للوصول إلى تصورات مناسبة ومعايير محددة.

٥- وضع تصور نهائي للخطة بعد بلورتها والتعديل اللازم عليها.

٦- رفع الخطة للإدارة العامة قبل بداية العام القادم بفترة زمنية مناسبة شهر مثلاً.

**لجنة لإدارة المخاطر والسيولة:**

**أهداف اللجنة:**

١- دراسة حاجة البنك إلى السيولة اللازمة لمواكبة متطلبات الاستثمار المحلي والخارجي.

٢- دراسة جميع النواحي الائتمانية وتلافى المخاطر الائتمانية قبل حدوثها .

٣- العمل على الاستفادة القصوى من النقدية المتاحة في أرصدة حسابات البنك المختلفة.

٤- تلافى الوقوع في انكشاف الأرصدة قبل حدوثها وإيجاد التوصيات بشأنها

**مهام اللجنة:**

١- إعداد سياسة ائتمانية واضحة تشمل جميع الفئات المستهدفة .

٢- التنسيق مع الجهات المعنية لأخذ التركزات الائتمانية بعين الاعتبار.

٣- التعاون مع الإدارات الأخرى في تحديد المركز الائتماني للمتعاملين.

٤- رفع توصيات التسهيلات الائتمانية للمتعاملين وفقاً لنظام صلاحيات محددة يجب اتبعاها .

٥- إعداد لائحة إجراءات احترازية واضحة تشمل جميع الاحتمالات المتوقعة .

٦- التنسيق فيما بينها ومع الجهات المعنية للاستفادة المثلى من السيولة .

٧- وضع الأولويات لإدارة السيولة بما يحقق أكبر عائد للبنك .

٨- إيجاد آلية لتنويع وتوزيع مجالات الاستثمار بين المحلي والخارجي وفقاً لمؤشرات محددة.

٩- متابعة الأوضاع الاقتصادية المحلية والدولية ورصد آثارها على أنشطة البنك .

١٠- إعداد الدراسات لتحديد البدائل المختلفة لتنويع وتكامل الموارد وبما يكفل الاستغلال الأمثل لها .

**لجنة لإدارة الموجودات والمطلوبات:**

**مهام اللجنة:**

١- إعداد آلية إقرار الأهداف، والاستراتيجيات، والإجراءات في البنك.

٢- دراسة المقترحات، تبعاً لإرشادات (بازل٢) ليتم تقديمها للموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة.

٣- أن يقوم بالموافقة على السياسات المتعلقة بإدارة المخاطر على مستوى البنك ككل، وبالتالي إخطار المجلس بصفة منتظمة عن المخاطر التي يتعرض لها البنك.

**٤-الإدارة العامة:**

**صلاحيات المدير العام (الرئيس التنفيذي):**

١ - تمثيل البنك محلياً وخارجياً لدى كافة الجهات الرسمية.

٢- تعيين وترقية الموظفين ما عدا النائب إن وجد.

٣- تحديد الأجور ومنح المكافآت والقروض والسلف بحسب النظام.

٤- منح التسهيلات في حدود الصلاحيات الممنوحة له.

٥- التوقيع على الاتفاقيات والعقود في حدود الصلاحيات المخولة له.

٦- إصدار التعليمات والتعاميم التي تنظم سير العمل في البنك.

٧- اعتماد جميع المعاملات المتعلقة بالمصروفات والنفقات لتسيير العمل.

٨- إقرار نسبة العمولات في البنك ضمن التعريفة البنكية .

**اقتراح اللوائح والأنظمة ورفعها لمجلس الإدارة.**

١ - اقتراح الاستراتيجيات المتعلقة بأنشطة البنك المختلفة .

٢- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة ويكون مسؤولاً عن جميع أعمال البنك .

٣- ترجمة الأهداف والسياسات التي يضعها مجلس الإدارة: خطط طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل .

٤- إعداد الخطط ورسم السياسات التي تساهم في تحسين وضع البنك وسياساته وتقديم المقترحات الكفيلة بذلك .

**ما يفوض له من صلاحيات من مجلس الإدارة:**

١- الإشراف على تنفيذ أعمال البنك والعمل على تطوير وتحسين أنظمة وإجراءات العمل، والتحقق من تطبيقها وإعطائها التوجيهات اللازمة بشأنها .

٢- تمثيل البنك على المستوى المحلي والخارجي، والمشاركة في الندوات واللقاءات باسم البنك، وإبرام الاتفاقيات والعقود في حدود الصلاحيات المخولة له .

٣- مناقشة خطة الموازنة التقديرية في حدود السياسات المعتمدة للبنك مع المختصين، وتقديمها بشكل توصية إلى رئيس مجلس الإدارة .

٤- مناقشة الدراسات الفينة والاقتصادية للمشاريع المطلوب تمويلها أو الاستثمار فيها والرفع بها للجهات المختصة .

٥- اقتراح الأنظمة واللوائح اللازمة لتسيير عمل البنك .

٦- اقتراح السياسات الائتمانية وقوائم أسعار الخدمات التي يقدمها البنك .

٧- إصدار القرارات والتعليمات الإدارية المنظمة لأعمال البنك .

**صلاحيات نائب الرئيس التنفيذي (نائب المدير العام):**

١- يتولى القيام بأعمال الرئيس التنفيذي (المدير العام) في حالة غيابه.

٢- يتولى الإشراف المباشر على بعض الإدارات العامة.

٣- القيام بالمهام المكلف بها من قبل المدير العام.

٤- تعيين وترقية بعض الموظفين ما عدا مدراء الإدارات.

٥- التوصية بتحديد الأجور ومنح المكافآت والقروض والسلف بحسب النظام.

٦- منح التسهيلات في حدود الصلاحيات الممنوحة له.

٧- اعتماد جميع المعاملات المتعلقة بالمصروفات والنفقات لتسيير العمل.

٨- اقتراح اللوائح والأنظمة ورفعها إلى المدير العام ومن ثم إلى رئيس مجلس الإدارة.

٩- ما يفوض له من صلاحيات من قبل رئيس مجلس الإدارة بالتنسيق مع المدير العام.

**التقسيم الإداري لمختلف إدارات البنك:**

**نقترح أن يتم تقسيم إدارات البنك إلى مجموعات متناسقة ومتجانسة لارتباطها ببعضها حسب حاجة وتوسع البنك كما يلي:**

**مجموعة الإدارات الشرعية:**

هذه المجموعة ضرورة لأي بنك إسلامي منذ لحظة تأسيس البنك الإسلامي سواء كان بنكاً استثمارياً لقطاع الجملة، أو بنكاً شاملاً، وبغض النظر عن حجم البنك بحيث يتم تشكيل هيئة للفتوى والرقابة الشرعية، جرى العرف أن تكون مكونة من ثلاثة أشخاص من أفاضل العلماء، يتم اختيار أكثرهم خبرة ليكون رئيساً للهيئة ويتم أيضاً اختيار مراقب شرعي من بينهم ليكون مدير لإدارة الرقابة الشرعية، وأحياناً يتم تعيين المدير من خارج الهيئة وتكون كما يلي :

- هيئة الفتوى
- إدارة الرقابة الشرعية

**مجموعة الإدارات العامة:**

**هذه المجموعة ضرورة منذ لحظة تأسيس البنك بغض النظر عن نوع البنك وحجمه كما يلي:**

- إدارة الموارد البشرية
- إدارة الشئون القانونية

- إدارة تقنية المعلومات
- إدارة التدقيق الداخلي

**مجموعة الإدارات الاستراتيجية**

- إدارة التخطيط والتطوير
- إدارة التسويق والإعلام
- إدارة مخاطر الائتمان
- إدارة الجودة

**مجموعة إدارات الشئون المالية والإدارية**

- الإدارة المالية
- إدارة الشئون الإدارية
- إدارة المراجعة الداخلية
- إدارة المتابعة والتحصيل

**مجموعة الإدارات الاستثمارية:**

- الإدارة العقارية
- الإدارة التجارية
- إدارة الاستثمار المباشر
- إدارة الاستثمار الخارجي

**مجموعة الإدارات المصرفية :**

- إدارة العلاقات الدولية
- إدارة السيولة (الخزينة)
- إدارة الفروع

- إدارة العمليات المركزية
- إدارة الخدمات الخاصة
- إدارة خدمات المتعاملين

**٥-الصلاحيات الإدارية:**

بعض توزيع الصلاحيات الإدارية التي تحتاج إلى تخويل أو توقيعات مشتركة:

**جدول نموذجي للتوضيح**

| المرجع | الإجراء | الصلاحيات المخولة | | |
|---|---|---|---|---|
| | النظام الأساسي والسياسات العامة | التوصية/ التأشيرة الداخلية | الاعتماد/ التوقيع | الملاحظات |
| ١- | تشكيل مجلس الإدارة | رئيس مجلس الإدارة | الجمعية العمومية | |
| ٢- | تحديد موعد ومكان انعقاد مجلس الإدارة | المدير العام | رئيس مجلس الإدارة | |
| ٣- | الإعداد لجلسات مجلس الإدارة ودعوة الحضور | أمين السر / المدير العام | رئيس مجلس الإدارة | |
| ٤- | اعتماد جدول أعمال ومحاضر اجتماعات مجلس الإدارة | المدير العام | رئيس مجلس الإدارة | |
| ٥- | بدل حضور جلسات المجلس | رئيس مجلس الإدارة | مجلس الإدارة | |
| ٦- | المكافأة السنوية | مجلس الإدارة | الجمعية العمومية | |

## جدول نموذجي للتوضيح

| المرجع | الإجراء | الصلاحيات المخولة | | |
|---|---|---|---|---|
| | النظم الداخلية وجدول الصلاحيات | التوصية/ التأشيرة الداخلية | الاعتماد/ التوقيع | الملاحظات |
| ١-٢-١ | اعتماد النظم الإدارية والمالية وباقي الإجراءات التنظيمية | المدير العام | رئيس مجلس الإدارة | |
| ١-٢-٢ | اعتماد التعديلات على النظم المعتمدة | المدير العام | رئيس مجلس الإدارة | |

## جدول نموذجي للتوضيح

| المرجع | الإجراء | الصلاحيات المخولة | | |
|---|---|---|---|---|
| | التخطيط | التوصية/ التأشيرة الداخلية | الاعتماد/ التوقيع | الملاحظات |
| ١-٣-١ | تحديد الأهداف والاستراتيجيات متوسطة وطويلة الأجل | المدير العام | رئيس مجلس الإدارة | |
| ١-٣-٢ | وضع الخطط التنفيذية في ضوء الأهداف الموضوعة | مساعد المدير العام المختص | المدير العام | |
| ١-٣-٣ | وضع الموازنة التقديرية | المدير العام | رئيس مجلس الإدارة | عن طريق اللجنة |

## جدول نموذجي للتوضيح

| المرجع | الإجراء | الصلاحيات المخولة | | |
|---|---|---|---|---|
| | الهيكل التنظيمي | التوصية/ التأشيرة الداخلية | الاعتماد/ التوقيع | الملاحظات |
| ١-٤-١ | إعداد الهيكل التنظيمي | المدير العام | رئيس مجلس الإدارة | |
| ١-٤-٢ | استحداث أو إلغاء إدارة أو قسم داخل البنك | المدير العام | رئيس مجلس الإدارة | |
| ١-٤-٣ | اعتماد الوصف الوظيفي | المدير العام | رئيس مجلس الإدارة | عن طريق اللجنة |

# الفصل الثالث

## التطوير الإداري المستمر لإدارات البنك
## وتطوير الإدارات والعمليات والأداء

**تطوير الإدارات ( للإدارات التي تحتاج لتطوير مستمر):**

١- تطوير عمل المراقب (المدقق) الشرعي تحت مظلة إدارة للرقابة الشرعية ويتم تزويده بفريق من المدققين.

٢- تطوير عمل إدارة الموارد البشرية لمنع الازدواجية وتداخل الاختصاصات وقدرتها على تلبية الواجبات الرئيسية لخدمة الموارد البشرية .

٣- تطوير عمل إدارة المراجعة الداخلية لتفعيل الدور الرقابي على جميع الحركات المالية حتى تصل إلى نسبة ١٠٠٪ .

**تطوير العمليات:**

١- إنشاء شركات جديدة تابعة للبنك.

٢- إطلاق منتجات خدمية جديدة .

٣- تطوير المنتجات القائمة.

٤- إطلاق صيغ استثمارية جديدة.

٥- تطوير الخدمات البنكية وتحديثها باستمرار.

**تطوير الأداء المؤسسي:**

١- إطلاق جائزة الأداء المتميز على مستوى الإدارات والفروع .

٢- إنشاء صندوق تعاوني للعاملين.

٣- إنشاء صندوقين للاقتراحات أحدهما للموظفين والآخر للمتعاملين.

٤- إنشاء المكافأة الفورية النقدية.

وبالتالي يجب العمل باستمرار على التطوير الإداري بأي بنك وألا يؤثر ذلك على أدائه، وعلى سبيل المثال لا الحصر من المؤشرات الخطيرة التي تؤثر على نجاح واستمرار أي بنك إذا وجدت ما يلي:

١- فى حالة عدم وجود أهداف محدده وواضحة للبنك.

٢- عدم وجود خطة استراتيجية وخطة تشغيلية.

٣- عدم وجود مسؤولين بالبنك حريصين على مصلحة البنك وبعضهم معارضين للتطوير.

٤- وجود مشاكل فنية بالإجراءات .

٥- التركيز على صغائر الأمور والمواضيع المهمة الكبيرة مهمله.

٦- عدم إدراك بعض القائمين أن أموال البنك أمانة، ونجاح البنك هو نجاح للتجربة الإسلامية.

٧- ضعف تسلسل الصلاحيات المالية والإدارية.

٨- عدم كفاية رأس المال لمواكبة النمو المتسارع.

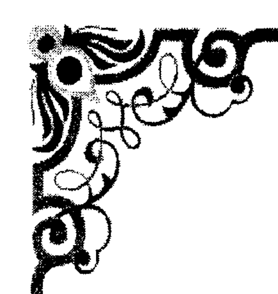
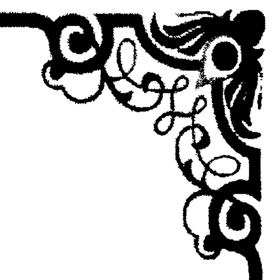
٩- ضعف في العلاقات الخارجية .

١٠- ضعف في نظام الرقابة الداخلية بالبنك.

١١- عدم تفعيل الاستثمارات المختلفة مما يضعف الإيرادات.

١٢- عدم تدوير الموظفين مما يؤدى أنه لو تم تغير أحدهم من موقع إلى آخر يظهر الفشل مباشرة.

١٣- وجود العديد من الموظفين الذين لا يؤمنون بفكرة ورسالة البنك مما يؤدى إلى عرقلة العمل وفشله.

# الباب الثالث

## خصوصية إدارة البنوك الإسلامية

الفصل الأول: أخلاقيات الموظفين فى البنوك الإسلامية

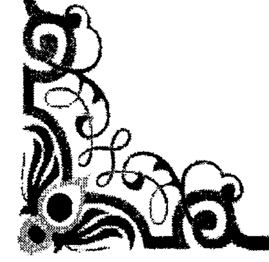
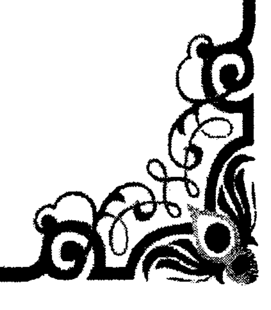
الفصل الثاني: السياسات العامة والمالية للبنوك الإسلامية

الفصل الثالث: سهولة التعاون بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية

الفصل الرابع: إمكانية تخفيض المخاطر فى البنوك الإسلامية

الفصل الخامس: الزكاة ودورها فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية

الفصل السادس: صندوق القرض الحسن ودوره في التكافل الاجتماعي

# الفصل الأول

## أخلاقيات الموظفين في البنوك الإسلامية

إن من أهم خصوصيات البنوك الإسلامية هو الأخلاقيات التي يجب أن يتصف بها الموارد البشرية، ومن هذه المواصفات الواجب توافرها في المصرفي الإسلامي ما يلي:

١-أن تتوافر فيه القيم الإيمانية والأخلاق الحميدة والاستقامة التي تمثل الواجهة للإسلام .

٢-التحلي بالسلوك الحسن متصفاً بالثبات والتماسك ونفسيته موصوفة بالتجانس والتوافق.

٣-ينبغي أن يتصف بالتواضع وعدم الكبر ليقرب منه الصادقون ليعرف سلبياته إن وجدت .

٤-الالتزام بالضبط الاجتماعي وحسن التعامل مع الآخرين واحترامهم وأداء حقوقهم .

٥- لديه الإرادة القوية والعزيمة الماضية الذي تبناه واقتنع به .

٦-ينبغي أن يتصف بحسن الخلق، لأن حسن الأخلاق يكثر حوله الأصفياء، ويقلل الأعداء.

٧- الاحترام تجاه الذات بما يدفعها للأداء الفعّال والاتجاه بانتظام واستمرار نحو الأفضل .

٨-الالتزام بالصدق والأمانة والشفافية والموضوعية في كل ما يقول ويعرضه للناس من بيانات ومعلومات عن خدمات ومنتجات المصرف الإسلامي .

٩-يتجنب الغرر والجهالة والتدليس والكذب في أي مسألة يطرحها، فليست الغاية تبرر الوسيلة، ولكن يجب أن تكون الغاية مشروعة والوسيلة مشروعة .

١٠- يجب عدم الاعتماد على المشاعر والعواطف بل على النماذج العملية من واقع العمل بمعنى أن يكون صادقاً في فعله كما هو صادق في قوله، وأن تكون معاملات البنك ملتزمة بأحكام الشريعة الإسلامية .

١١-أن يتصف بالحياء بكف الأذى وترك المجاهرة بالسوء، ومن لم يتصف بهذه الصفة لا يجد زاجراً عن اقتراف المعاصي فهو يفعل ما يشاء ويأتي ما يهوى.

١٢-يجب عليه أن يتجنب التشهير والتجريح بالمنافسين سواء من البنوك التقليدية أو من البنوك الإسلامية الأخرى ليتم الاعتماد على التميز في ظل المنافسة الشريفة.

١٣-يجب عليه القيام بالنصح على أكمل وجه لتوجيه الناس من خلال اتباع منهج التوجيه والإرشاد بالتعامل وفق مبادئ الشريعة الإسلامية .

١٤-أن يكون لديه القدرة على الإقناع بأهمية التعامل مع البنوك الإسلامية، والرد على الشبهات المثارة حول البنوك الإسلامية بأسلوب علمي مقنع للغير .

١٥-أن يكون رفيقاً حليماً ولا يغضب لأن سيئات الغضب كثيرة ونتائجه وخيمة، والناس متفاوتون في الثبات أمام المثيرات، فالحليم الذي تستفزه الشدائد يبقى محتفظاً برجاحة عقله، ويتلقى قوة الغضب بحلمه فيصده.

١٦-أن يكون على دراية بما يدور في أفكار المتعاملين مثل أسعار الفائدة، والرسوم في البنوك الأخرى، ونظم الأوعية الادخارية، وعيوب التعامل فيها، والرد والإقناع لأي سؤال.

١٧-أن يكون لديه إلمام بأساليب التقنية الحديثة والتعامل معها عبر شبكات الاتصال، ووسائل الإنترنت، والقنوات الفضائية، ووسائل الإعلام المختلفة وغيرها.

١٨- أن يتصف بالمروءة وهى تكون بالعفة والنزاهة وتعينه على أداء واجباته على أكمل وجه.

**الفرق بين المسئولية القانونية والمسئولية الأخلاقية:**

وبالتالي هناك فرق بين أن يكون الموظف يعمل برقابة ذاتية ناتجة عن الأخلاق التي يتحلى بها وبين أن تكون العلاقة مادية تحكمها مصالح فقط وفق مسئولية قانونية تربط تلك العلاقة، وفى جميع الأحوال فإنه حتى يتحقق النجاح لأي بنك إسلامي وهو ما يعطيه الخصوصية في ذلك هو الأخذ بالاعتبار من الناحية الإسلامية ما يلي :

١ - أنه تم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

٢- أن كل موظف يتحمل المسئولية فى موقع اختصاصه.

٣- أن يكون الجزاء من جنس العمل.

٤- أن يتم ربط الأعمال التي تتم بالدنيا بأن فيها أيضاً الأجر في الآخرة.

**ويتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:**

| المسؤولية القانونية | المسؤولية الأدبية والأخلاقية |
|---|---|
| مسؤولية شخص أمام شخص آخر | مسؤولية ذاتية أمام الله والضمير والأجر فيها إلى الله تعالى |
| نطاق المسؤولية أقل | نطاق المسؤولية أوسع |
| الضرر يعد ركناً من أركان هذه المسؤولية | لا يشترط لقيام المسؤولية حدوث ضرر للغير |
| تتغير حسب القانون المعمول به | |
| لا تنظر إلا إلى الأعمال الخارجية بغض النظر عن بواعثها . | المسؤولية الأخلاقية أو الأدبية لا تتغير |

| | |
|---|---|
| تنفذها سلطة خارجية من قضاة وأمن<br>تكلف الأشخاص بالواجبات التي يتوقف عليها بقاء المجتمع . | تنظر إلى الأعمال والباعث إليها<br>تمارسها قوة داخلية هي قوة النفس والوجدان والضمير تكلف الأفراد بالضروريات والكماليات |

# الفصل الثاني

## السياسات العامة والمالية للبنوك الإسلامية

**السياسات العامة:**

- البنك الإسلامي يقوم بوظائفه كوسيط مالي من حيث طبيعة الموارد التي يجمعها وخصائص الاستثمارات التي يقوم بها، والضمانات التي يتعين استيفاؤها، حفاظاً على أموال المودعين.
- تحكم البنوك الإسلامية عدة مبادئ أهمها: الضمانات على القروض والسلفيات، والالتزام بنسب الاحتياطي القانوني والسيولة. وتحدد هذه المبادئ مقدرة كل بنك على القيام بعملياته الائتمانية وحدود هذه المقدرة بصفة عامة وكفاءته التشغيلية .
- مراعاة "التوافق" بين آجال التوظيفات الاستثمارية للأموال والموارد بقدر الإمكان للحد من مخاطر هذه التوظيفات، أخذاً فى الحسبان اعتبارات السيولة، والعائد السريع نسبياً، والمحافظة على أموال المودعين "المخاطرة" أصلاً .
- حرص البنك الإسلامي على بناء وتنامي ثقة المتعاملين، فإنه يولي اعتبار السيولة اهتماماً خاصاً، ومن ثم، قد تلجأ بعض البنوك إلى استثمار بعض الموارد طويلة الأجل (ودائع استثمارية طويلة الأجل أو جزء من حقوق المساهمين) في استثمار قصير الأجل، وذلك تحسباً لسحب أكبر من المعتاد، أو تخفيضاً لمخاطر التوظيف، أو بسبب طول فترة استرداد الأصل، والعوائد في بعض المشروعات الاستثمارية .
- تطوير بعض صيغ الاستثمار المطبقة بحيث تسمح بالخروج من توظيف أموالها قبل نهايته حتى جزئياً أو مرحلياً لتحقيق السيولة التي قد تحتاج إليها مثل المشاركات المتناقصة. هذا، بجانب أن المصرفية الإسلامية بدأت في تطوير أدوات السوق

الثانوية للمواجهة الجادة لمشكلة "استخدام موارد قصيرة الأجل نسبياً في توظيفات طويلة الأجل نسبياً"، تتماشى مع طبيعتها الإنمائية.

- إن البنوك الإسلامية تأخذ بشكل متزايد تدعيم التعاون فيما بينها، وذلك بصور مختلفة منها استثمار الأموال الفائضة لدى بعضها البعض خصوصاً عندما يعانى أحد البنوك من عدم توفر سيوله كافيه لديه.

- القيام بتوفير التمويل المشترك لمشروعات استثمارية طويلة الأجل، ومنها الاشتراك في دراسة وتقويم وتسويق المشروعات الإنمائية المرشحة للتنفيذ وفقاً للمعايير التي تتفق مع طبيعة وأهداف هذه البنوك وفقاً لنظام المشاركة في الربح والخسارة .

- على البنك الإسلامي أن يتحسب لها من خلال دراسة وافية للعملية محل التمويل، واستعلام كاف حول العميل من حيث مركزه المالي وخبراته ومجال عمله، وأخذ ضمانات عينية ومالية كافية لضمان حقوق البنك بالنسبة لبعض الصيغ التي تحكم علاقته بالعميل . هذا بالإضافة إلى ضرورة أن يقوم المصرف بتكوين احتياطيات لتدعيم مركزه المالي وتكوين مخصصات كنسبة من أصوله المعرضة للمخاطر .

- إن البنك الإسلامي يتعرض عند قيامه بتوظيف موارده لمخاطر عدم سداد مستحقاته قبل الغير، بالإضافة إلى مخاطر العملية نفسها بصفته مشاركاً في نتائجها، وبالإضافة إلى مخاطر عدم إفصاح العميل عن حقيقة نتائج الأعمال، وتزداد درجة المخاطر هذه من ما يتعرض له المصرف الربوى.

- تتم عملية استخدام البنك الإسلامي لموارده المختلفة في صور "استثمار مخاطر" لآجال مختلفة وفقاً لصيغ وأساليب استثمار، مؤسسة على عقود الشركة وعقود البيوع وعقول الإيجار "الشرعية"، كما بسطها فقه المعاملات المالية .

- إمكانية تعاون البنوك الإسلامية مع البنوك الربوية، ومنها عند الضرورة قيام بعض البنوك الإسلامية بفتح حسابات لها لدى بعض البنوك التقليدية العالمية لأغراض تغطية أعمالها عالمياً.

**السياسات المالية للبنك:**

إن من أهم ما يعطى خصوصية للبنوك الإسلامية أيضاً هو طريقة إقرار السياسات المالية للبنك، وإن بعضها مهمة لأنه على ضوئها يتحدد تنفيذ استكمال وتطوير الأعمال بالبنك، والوصول إلى الأداء المطلوب، ومن هذه السياسات المالية التي ستحدد الإدارة العليا ما تريده منها وتوافق عليها وما سيتم ذكره على سبيل المثال لا الحصر والتي يتم الانتباه لها والعمل بموجبها ما يلي:

١- تحديد ما إذا كان سيتم تطبيق المركزية في حسابات الفروع أم اللامركزية.

٢- تحديد هل يتم استخدام حساب "مخصص لمخاطر الاستثمار" لتغطية الديون المعدومة والمشكوك فيها عن ديون البنك ككل أم لغرض الودائع فقط .

٣- تحديد هل يتم إعداد حساب للأرباح والخسائر مستقل عن حساب توزيع الأرباح أم يكون مع بعض بشكل بيان (قائمة كاملة بها الأرباح والخسائر والتوزيع) .

٤- فيما يتعلق برأس المال المدفوع هل يتم إثبات قيمة الأسهم المدفوعة في فترة التأسيس حتى فترة محددة منفصلة في حساب آخر عن قيمة الأسهم المدفوعة بعد تلك الفترة أم دمجها بالكامل في حساب واحد .

٥- تحديد ما إذا كان البنك سيتولى دفع الزكاة عن المساهمين أم إن كل مساهم يتولى دفعها بعد احتسابها له بالبنك وإشعاره بنصيب السهم .

٦- تحديد إثبات أرباح المرابحات بالكمبيوتر بمجرد استحقاق كل قسط وذلك بعد أخذ الموافقة عليها من هيئة الرقابة الشرعية بدلاً من إثباتها مرة واحدة في نهاية مدة العملية.

**فيما يتعلق بتوزيع الأرباح على المودعين يرجى تحديد إحدى الطريقتين:**

**الطريقة الأولى:** الأخذ بمبدأ التسوية بين أموال المودعين وأموال البنك فتستثمرها

جميعاً، وما تحقق من أرباح يضاف إليها عمولات الخدمات البنكية وغيرها، ثم تخصم المصروفات الإدارية وغيرها لتحديد الربح الصافي القابل للتوزيع، ثم استقطاع حصة المضارب.

**الطريقة الثانية:** الفصل بين أموال المودعين ورأس مال البنك، وبالتالي إيرادات الاستثمار هي التي تكون من نصيب المودعين والبنك، ويختص البنك بالعمولات في مقابل أن يتحمل المصروفات.

٧- تحديد الوحدة الزمنية للوديعة الاستثمارية ( اليوم / الأسبوع / الشهر).

٨- تحديد هل يتم الأخذ بمبدأ كسر الوديعة مع عدم حرمانها من الربح أو من حرمان الوديعة عند كسرها .

٩- تحديد هل يتم خصم مخصص الضرائب مع عدم حرمانها من صافي الأرباح مباشرة قبل توزيعها أم بعد توزيعها إلى احتياطيات .

١٠- تحديد هل تريد الإدارة العليا عمل احتياطي إعادة تقويم (خاص بالمساهمين) أو عمل احتياطي فرق سعر الصرف للبنك وآخر احتياطي إعادة التقويم .

١١- هل تريد الإدارة العليا للبنك أن يكون الإهلاك يقيد ضمن المصروفات شهرياً أم وفق القسط السنوي .

١٢- تحديد المدة الزمنية بخصوص مصاريف التأسيس والتي تتراوح من.. إلى .. سنوات لإطفائها.

١٣- إبلاغ الجمعية العمومية لسعر تحويل السهم بأنه تم تحديد مبلغ وسبق إعداد الميزانية الافتتاحية بسعر معين ومن ثم التعديل في النظام الأساسي وعقد التأسيس .

١٤- المدة القانونية لإهلاك الأصول الثابتة تتراوح بين .. إلى ... سنوات.

# الفصل الثالث

## سهولة التعاون بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية

بداية للتنبيه يمكن لكل بنك تقليدي أن يتحول إلى بنك إسلامي ولكن ليس العكس.

كما أنه أيضاً لكل بنك تقليدي أن يفتح لديه شباكاً إسلامياً أو فرعاً إسلامياً ولكن ليس العكس.

**وبالتالي فإن هناك سهولة في التعاون بين البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية في مختلف دول العالم كما يلي :**

١- توسيع نشاط البنوك الإسلامية وفاعليتها على مستوى الأمة الإسلامية وعلى المستوى الدولي لتحقيق مصالحها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يتطلب تعميق دورها الإيجابي في التنمية .

٢- توفير متطلبات التمويل اللازمة للتنمية لما لها من آثار إسلامية إيجابية .

٣- تعميق دور البنوك الإسلامية من خلال المشاركة في الشركات المساهمة والتواجد في مجالس إدارتها في ظل إدارة تنفيذية متميزه بالخبرة والكفاءة عند التمثيل في مجالس إدارات الشركات وجمعياتها العمومية على توجهات هذه الشركات وعلى أهدافها وسياساتها .

٤- دور البنوك الإسلامية في البيع التأجيري والبيع الآجل بالتقسيط.

٥- تبادل المعلومات والدراسات التسويقية حول العرض والطلب وفرص الاستثمار.

٦- التبادل التجاري والنظم الجمركية والضريبية وحوافز الاستثمار وإمكانيات النقل والتجارة الالكترونية.

٧- التعاون في دراسات الجدوى للمشروعات التي يشترك النوعين من البنوك في تمويلها مهما كانت عقود التمويل ( مشاركات أو مرابحات أو مضاربات أو إجارة أو بيع تأجيري أو بيع لآجل مع تقسيط الثمن ) وبما يكفل النمو الاقتصادي.

٨- تعميق الروابط والعلاقات المتوازنة فيما بين ربحية المشروعات محل التمويل وبين ما يحمل عليها من تكاليف وأعباء للتمويل، سواء قبل تنفيذ المشروعات أم لدى تنفيذها، حتى لا يقع في الربا الذي يؤدى إلى تآكل رؤوس الأموال إذا ما تجاوزت تكاليف وأعباء التمويل ربحية المشروعات.

٩- التنسيق بين المصارف الإسلامية عالمياً لإنشاء أسواق مالية إسلامية تلتزم بالضوابط الشرعية، وتتداول فيها أوراق مالية إسلامية بما يتيح للبنوك تدعيم استثماراتها طويلة الأجل في الأسواق المالية العالمية .

١٠-تعميق التعاون في تقديم تسهيلات التمويل والضمانات المصرفية وأعمال الوكالة في تمويل المشروعات الاستثمارية كما هو الحال بين البنك الإسلامي للتنمية والبنوك بالدول الأعضاء بالبنك في إطار ضوابط اقتصادية وحدود ائتمانية.

١١-التعاون في إقامة نظام للتسويات والمقاصة الدورية لتنشيط التبادل التجاري.

١٢-تبني البنوك الإسلامية بالتعاون مع البنوك التقليدية لسياسة إقالة المشروعات المعسرة من عسرتها تنفيذاً لقوله تعالى: ﴿ وَإِن كَانَ ذُو عُسْرَةٍ فَنَظِرَةٌ إِلَىٰ مَيْسَرَةٍ ﴾ [البقرة: ٢٨٠] تحقيقاً للإنعاش الاقتصادي وتوقياً لمشاكل الإفلاس والبطالة.

١٣-تحقيق الرسالة الإسلامية للبنوك كوسطاء ماليين قائمين على تجنب تآكل أموال الناس بالباطل، وخلفاء الله في الأرض للتنمية وعلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي.

١٤-تأمين المشروعات من مخاطر الاستثمار لتحقيق التفوق في المنافسة الدولية نظراً

لزيادة أهمية التكتلات الاقتصادية وأهمية الشركات المساهمة، ومن تخصص وتكامل وإنتاج كبير يتوافق مع درجة الآلية، وأصبحت الشركات المساهمة من أهم الصيغ المناسبة في العصر الحديث للمشروعات الكبيرة العملاقة - وسعياً إلى مزيد من القوة الاقتصادية والفنية والتكنولوجية في صراع التقدم والتفوق ظهرت الشركات المساهمة القابضة والشركات متعددة الجنسية التي تسيطر على مجموعة من الشركات التابعة - تؤثر من خلالها على الاتجاهات الاقتصادية بل والسياسية على المستويات القومية أو الإقليمية والدولية.

١٥-مواكبة التطور العالمي على نحو يحقق مصلحة الأمة الإسلامية والبنوك الإسلامية في التنمية وتوجيه مشاركاتها لحماية المقدرات الاقتصادية لأمتنا من خلال الشركات المساهمة بالتعاون فيما بين بينها وبين البنوك التقليدية حسب كل دوله لتشمل مختلف القطاعات مثل شركات الاتصالات والطائرات حتى تنفتح الأمة الإسلامية على التكنولوجيات المتطورة وعلى الاقتصاد العالمي.

وبعد تداعيات الأزمة المالية العالمية في الآونة الأخيرة زادت أهمية الاقتصاد الإسلامي وبالتالي دور البنوك الإسلامية لتلبية ما تتطلبه الظروف الاقتصادية السائدة في دول العالم بشكل عام والدول الإسلامية النامية بشكل خاص، لتحقيق المصالح المشتركة والنفع العام الاقتصادي والاجتماعي والبيئي الذي تحققه أهداف المشروعات محل التمويل، بمراعاة ما يفرضه قصور مصادر التمويل الميسر المتاح على المستوى الدولي.

ويتبين بأن هناك حاجة لغالبية الدول الإسلامية النامية للاقتراض سواء من المنظمات الدولية أو من البنوك والصناديق الدولية والإقليمية التي تتعامل بالفائدة كالبنك الدولي والصناديق العربية وبنك التنمية الإفريقي وبنك التعمير الألماني وبنك الاستثمار الأوربي، والتي تتيح تيسيرات ائتمانية لعدم توفر كيانات إسلامية عملاقة بديلة عنها تقوم بهذا الدور.

# الفصل الرابع

## إمكانية تخفيض المخاطر في البنوك الإسلامية

المخاطر هي ظواهر وأحداث تهدد إنجاز الأهداف وقد تؤثر سلباً "على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها، وباعتبار إدارة المخاطر علماً فإنها تعتمد على التحليل الواقعي لهيكلية المخاطر والاستعانة بالنماذج القياسية والحسابية، وتتطلب اختيار النموذج المناسب، ومحاولة تعميمه بنجاح وفاعلية في المؤسسة، مع اعتبار الحيطة والحذر، بما يجعل إدارة المخاطر من الفنون القائمة على المعرفة الحقيقية للبيئة المصرفية، والمكتسبة من خلال الكفاءة المهنية، والخبرة. ونظراً لوجود المعايير الدولية وبالأخص معايير بازل والتي اتخذت صفة قانونية في كثير من البلدان التي تود تسهيل دخول مصارفها إلى السوق الدولية في خضم العولمة، فأصبحت أكثر المصارف مضطرة لإتباعها، وفي خصوصية البنوك الإسلامية لا بد من اعتبار معيار آخر ملزم وهي الأحكام الشرعية.

بالتالي فإن في البنوك الإسلامية إمكانية أكبر في تخفيض المخاطر إذا توفرت بعض الوسائل والمؤسسات المساندة لذلك وذلك من خلال ما يلي:

١- توفير تسهيلات من قبل المقرض الأخير (البنك المركزي).

٢- تطبيق نظام حماية الودائع.

٣- فرض نظام إدارة السيولة .

٤- عمل الإصلاحات القانونية التي تساعد على تسوية المنازعات.

٥- تطبيق المعايير الشرعية الموحدة والصادرة بموجب معايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية.

٦- إنشاء مجلس يشرف على المصرفية الإسلامية.

٧- أن تتابع المؤسسات المالية الإسلامية عمليات وضع المعايير، وأن تقدم ما تراه مناسباً من آراء حول الوثائق الأولية التي تعرضها الجهات التي تضع المعايير الدولية.

٨- وضع نظم لإدارة المخاطر تعمل على تقوية المؤسسات المالية.

٩- إعطاء أولوية في البرامج والبحوث والتدريب لموضوع إدارة المخاطر.

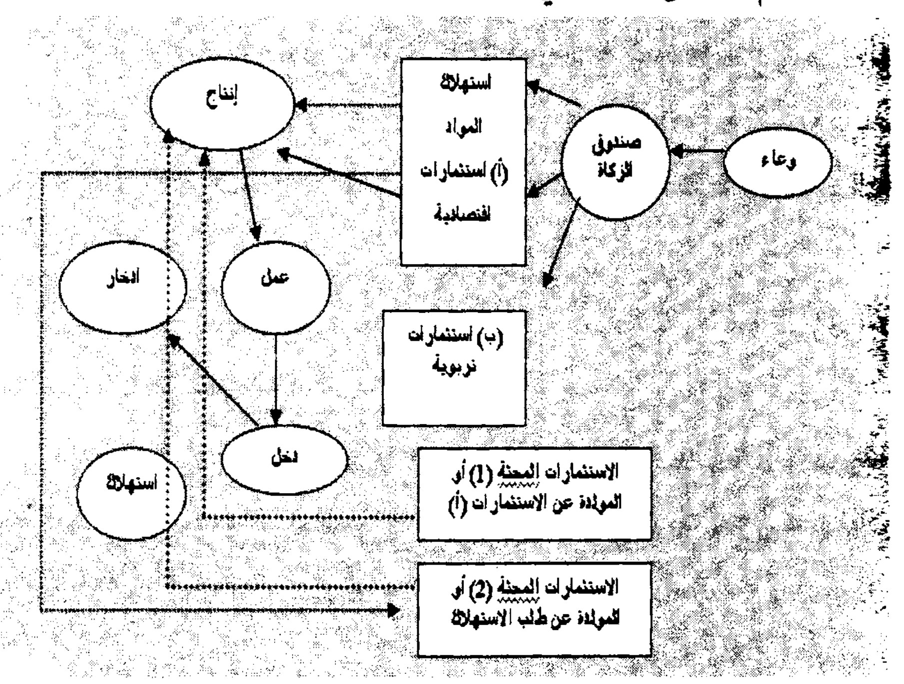
هناك ارتباط بين المخاطر وبين تحقيق النتائج، كون عمل المخاطر هو تقويم حجم الخسائر في حال حدوث الخطر، ما يعني ارتباط المخاطر بكفاية رأس المال.

وبغض النظر عن الأطر القانونية والمعيارية، والتي أصبحت ملزمة من قبل الهيئات الرقابية في معظم البلدان في العالم، لم تعد أهمية اكتشاف المصارف لمخاطر عملها، بهدف تجنب هذه المخاطر، بل للعمل على احتوائها لزيادة العائد على الاستثمارات الذي هو في النهاية المقياس الحقيقي للنجاح.

# الفصل الخامس

## الزكاة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

إن من ضمن أهم خصوصيات إدارة البنوك الإسلامية هي إحياء فريضة الزكاة وتطبيق نظم التكافل الاجتماعي .




**دور الزكاة في التنمية الاقتصادية:**

إن من أخطر المشكلات التي عانى منها الاقتصاد العالمي هو الركود الاقتصادي، وازداد أكثر بعد تداعيات الأزمة المالية العالمية ، ونظراً لأن البلاد الإسلامية عضو في المجتمع الدولي، لم تفلت هي الأخرى من الركود الاقتصادي، وقد كثرت الكتابات حول طبيعة وأبعاد المشكلة وطرق الوقاية منها، فبعضهم يرى أن السبب الرئيس للركود الاقتصادي هو نقص الطلب الفعَّال، ويرى آخرون أن من مظاهر الركود زيادة المخزون من السلع والبضائع وعدم وفاء التجار بالتزاماتهم المالية،

وكذلك إحجام المؤسسات المالية عن منح التمويل المطلوب للأنشطة الاقتصادية، بالإضافة إلى الأحداث العالمية الحالية.

ولمحاولة الخروج من الركود الاقتصادي، من خلال الاقتصاد الإسلامي عبر البنوك الإسلامية وتفعيل دفع فريضة الزكاة ويأتي هذا الدور كما يلي:

١- لها دور فعَّال في إزالة عناصر الإنتاج المعطلة، وبالتالي مقدرة على القضاء على البطالة، وأثر واضح في توزيع الدخل والثروة من خلال تحريك رأس المال واستثماره.

٢- إنفاق المال بما ينفع المجتمع، وعدم كنز المال وتجميده وتعطيله عن أداء رسالته في الحياة الاقتصادية.

٣- يجب الإنفاق على أي مال مر عليه الحول وهو سنه كاملة إلا إذا تم إخراج الواجب، أي: الزكاة، والصدقات.

٤- مداومة الاستثمار، في تحريك النقود المكنوزة وإخراجها من مكانها لتقوم بدورها في إنعاش الاقتصاد، وتمثلت هذه الخطوة في فريضة الزكاة، وتشغيل رأس المال واستثماره.

## دور الزكاة في التنمية الاجتماعية:

### دور الزكاة في القضاء على البطالة:

الإسلام يوجب على الإنسان القادر على العمل أن يعمل ويشجعه على ذلك، لأن العمل هو أساس اكتساب الرزق، والإسلام يطالب بالمشي بالانتشار في الأرض للزراعة والصناعة والتجارة وغيرها في مختلف الميادين، لاستغلال كافة الطاقات.

وبالتالي البنوك الإسلامية لها دور فى ذلك من خلال تفعيل دفع الزكاة، والزكاة ليس لمجرد سد جوعة الفقير بكمية قليلة من النقود، وإنما وظيفتها الصحيحة

تمكين الفقير من إغناء نفسه بنفسه، بحيث يكون له مصدر دخل ثابت يغنيه عن طلب المساعدة من غيره.

**أثر الزكاة في توزيع الدخل والثروة:**

إن فريضة الزكاة تعد وسيلة فعالة من وسائل إعادة توزيع الثروة بين أفراد المجتمع على أساس عادل، فالزكاة تؤخذ من الغني وتعطى للفقير، وبالتالي فإن نقل عدد من وحدات دخل الغني عن طريق الزكاة إلى الفقير يسبب كسباً للفقير أكثر من خسارة الغني، والنتيجة النهائية هي أن النفع الكلي للمجتمع حصل بإعادة توزيع الدخل عن طريق الزكاة وكلما تم تحويل قوة شرائية أو دخل من الأغنياء إلى الفقراء كان هناك ضمان لتأمين مستوى من الطلب الفعال يكفي للإغراء بالقيام بإضافة استثمارات وتوسعات جديدة وجذب عدد كبير من العمالة مما يسهم في الحد من الركود الاقتصادي.

**تأثير الزكاة في الحد من الركود الاقتصادي:**

من ضمن مصارف الزكاة مصرف الغارمين، والغارم هو الذي عليه دين، والغارمون هم المدينون الذين لزمتهم ديونهم وعجزوا عن سدادها، ولم يكن دينهم في معصية، وكذلك المدينون الذين استدانوا لأداء خدمة عامة كهؤلاء الذين يصلحون بين الناس وتركهم بعض الديون بسبب ذلك، وتسدد ديونهم في هذه الحال حتى ولو كانوا قادرين تشجيعاً لأعمال البر والمروءة وفعل الخير والصلح بين الناس وهذا يشمل من احترق متجره، أو غرقت بضائعه في عرض البحر، أو تلف مصنعه، وكل من تعرض إلى فقر بعد غنى ويسر يأخذ من سهم الغارمين بقدر ما يعوض خسارته ويقضي به دينه وتذهب ضائقته، من هنا فإن الزكاة بفضل سهم الغارمين تمكن الشخص الذي له حرفة من مزاولة حرفته، أو تجارته أو زراعته، ولقد استفاد الاقتصاد الوطني من وراء استغلال هذه الطاقات العاطلة بتحويلها إلى طاقات منتجة، كما أن الدخول التي يحققها الأفراد من مزاولة حرفهم وأعمالهم بفضل سهم

الغارمين تخلق طلباً إضافياً، أي زيادة في الإنفاق وبالتالي زيادة الإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى إنعاش الاقتصاد .

**دوام دفع الزكاة طوال العام:**

ومعنى ذلك أن تأثير الزكاة في الحد من الركود الاقتصادي يستمر على مدار العام بالكامل، ويلاحقه إلى أن تختفي مشكلة الركود الاقتصادي.

**إمكانية دفع الزكاة في صنف واحد من الثمانية مصارف:**

قد تحدث كارثة لمدينة صناعية أو لمجموعة من التجار أو لفئة المزارعين أو ظهور حالات من الفقر المدقع، من هنا جوَّز الفقهاء صرف الزكاة في صنف واحد من الثمانية أو أكثر حسب الحاجة، وهذا يحدث تحسيناً في العلاقة بين قوى العرض الكلي وقوى الطلب الكلي، إذ إن مساندة فئة بأكملها ممن تضرروا جراء الركود الاقتصادي سيؤدي إلى التخفيف من شرور الركود، وستعمل هذه القوى بكامل طاقتها من جديد، وخلق فرص عمل جديدة، وإنعاش السوق الاقتصادي للخروج من أزمة الركود الاقتصادي.

# الفصل السادس

# صندوق القرض الحسن ودوره في التكافل الاجتماعي

**القرض الحسن:**

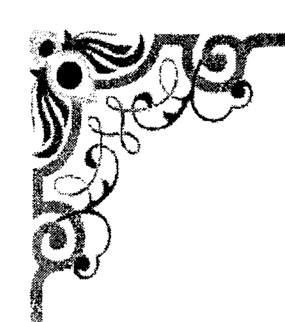
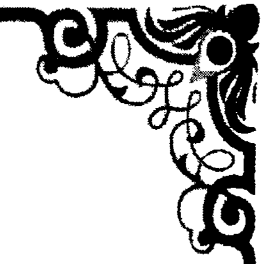
وهو مبلغ من المال يعطيه المقرض إرفاقًا بالمقترض ليرد إليه مثله دون اشتراط زيادة، بطلب الأجر من الله في الآخرة كما ذكر في القرآن، والقرض الحسن في البنوك الإسلامية تقدمه للعملاء الأفراد أصحاب الدخل القليل بدون فوائد، ويسدد على أقساط بسيطة وشروط ميسرة متفق عليها، ولا يأخذ المصرف أي زيادة على مبلغ القرض عند سداده من قبل المقترض، وهو القرض الذي يأتي في إطار البُعد الاجتماعي لعمل المصارف الإسلامية وينشر الرخاء والمحبة بين الناس.

ومثل هذا النوع من القروض عادةً ما يقدم بعد تحقيق الأرباح في البنوك الإسلامية، كما أن القرض الحسن هو بديل عن الربا ويساعد كثيرًا في حل مشاكل المعسرين، وبما أن البنوك الإسلامية أُسست للاستثمار وإفادة الناس في تنمية أموالهم لذا يجب عليها أن تساعد في إيجاد القرض الحسن؛ لأن الاستثمارات في الإسلام لها ميزان خاص وهو ميزان التنمية، في حين أن الصدقات لها ميزان آخر وهو ميزان التبرع وانتظار الأجر من الله سبحانه وتعالى.

وقد قامت بعض البنوك الإسلامية بتمويل بعض شركاتها التابعة بصيغة القرض الحسن ما يشبه الأسهم التفضيلية بضمان بعض الأصول الموجودة في المؤسسة، مع الاكتفاء بالربح العائد على الأسهم.

ويجب على من يمنح القرض الحسن أن يكون صادق النية، طيب النفس، يبتغي به وجه الله، دون الرياء والسمعة، وأن يكون من مال حلال، ويقدم البنك قروضًا في

حالات متعددة منها: التعليم أو العلاج أو السفر أو غيرها، فيلبي البنك الإسلامي حاجة العميل لأن مصلحة العميل مرتبطة به، فهو يودع أمواله فيه ويسحبها منه ويستثمر ويتعامل معه في جميع أموره المصرفية، وهذا يعني استفادة البنك من العميل، وهذا مما يجعل للبنك الإسلامي دورًا عظيمًا في إبعاد الناس عن الاقتراض بالفائدة المحرمة ورغبةً في مساعدتهم وتعريفهم بمنتجاته المصرفية المباحة ويكون القرض واجبًا إذا كان المقترض في ضيق، أو يستعين بهذا القرض على طاعة كطلب العلم، أو زواج يعفّ به عن الحرام، أو علاج مريض.

# الباب الرابع

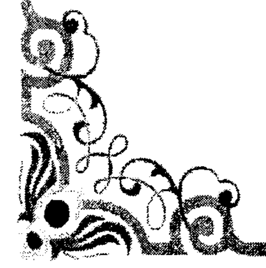
## التدقيق الشرعي

الفصل الأول: نموذج هيئة الفتوى والرقابة الشرعية

الفصل الثاني: مهام هيئة الفتوى وإدارة الرقابة الشرعية

الفصل الثالث: المراقب (المدقق) الشرعي ومواصفاته ودوره

الفصل الرابع: أهم الأخطاء الشرعية في المعاملات



# الفصل الأول

## نموذج هيئة الفتوى والرقابة الشرعية

هيئة الفتوى والرقابة الشرعية جهاز مستقل من الفقهاء المتخصصين في فقه المعاملات، ويجوز أن يكون أحد الأعضاء من غير الفقهاء على أن يكون من المتخصصين في مجال المؤسسات المالية الإسلامية وله إلمام بفقه المعاملات. ويعهد لهيئة الرقابة الشرعية توجيه نشاطات البنك ومراقبتها والإشراف عليها للتأكد من التزامها بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية، وتكون فتاواها وقراراتها ملزمة للبنك.

**أهمية هيئة الفتوى والرقابة الشرعية:**

إن الرقابة الشرعية أو التدقيق الشرعي أو المراجعة الشرعية هي ألفاظ مترادفة، مدلولها واحد، وهي ذات أهمية بالغة للمصارف الإسلامية لأكثر من سبب، من أبرزها:

١- أن الأساس الذي قامت عليه المصارف الإسلامية المعاصرة هو تقديم البديل الشرعي للمصارف الربوية غير المشروعة، ولا يخفى على أحد أن الرقابة الشرعية ضرورة حيوية للمصارف الإسلامية، فهي الجهة التي تراقب وترصد سير عمل المصارف الإسلامية والتزامها وتطبيقها في معاملاتها للأحكام الشرعية.

٢- عدم الإحاطة بقواعد المعاملات الإسلامية من قبل جميع العاملين في المصارف الإسلامية.

٣- في هذا الوقت الذي تعقدت فيه الصور التجارية، وانتشرت أنواع جديدة من المعاملات التجارية كبطاقات الائتمان، والحسابات بأنواعها، والتجارة الإلكترونية التي لا يوجد لها أحكام في المصادر الفقهية القديمة، وإن وجدت الأحكام فإن البنكيين القائمين على النشاط البنكي غير مؤهلين للكشف عنها

بأنفسهم.

٤- إن العمليات البنكية في الاستثمار والتمويل بالذات تحتاج إلى رأي من هيئة الفتوى؛ نظراً لتميز هذه العمليات بالتغير وعدم التكرار مع كل حالة أو عملية أو مشروع يموله البنك، ومن ثم فالعاملون في النشاط الاستثماري يجب أن يكونوا على اتصال مستمر مع الرقابة الشرعية؛ لأنهم دائماً بحاجة إلى الفتوى في نوازل وواقعات تواجههم أثناء عملهم.

٥- إن وجود الرقابة الشرعية في البنك يُعطي البنك الصبغة الشرعية، كما يُعطي وجود الرقابة ارتياحاً لدى جمهور المتعاملين مع البنك.

٦- ظهور كيانات مالية واستثمارية غير جادة تنص نظمها الأساسية وقوانين إنشائها على أنها تعمل وفقاً لأحكام الشريعة، دون وجود رقابة تكفل التحقق من ذلك.

٧- التنسيق مع الهيئات الشرعية الأخرى والجهات الرسمية ذات العلاقة بالفتاوى والمعايير الشرعية.

## مجالات عمل هيئة الفتوى والرقابة الشرعية:

### أ - المجالات العلمية:

**إن هيئة الفتوى لها دور كبير في المجالات العلمية، ومن هذه المجالات:**

١- الرد على الأسئلة والاستفسارات الفقهية.

٢- العمل على التأصيل الشرعي الإسلامي في فقه المعاملات المالية البنكية.

٣- تقديم التوضيح من الناحية الشرعية إلى المتعاملين أو الباحثين أو الموظفين أو المشككين.

٤- إبداء الرأي الشرعي في الأنشطة الاستثمارية وتطبيق القواعد الشرعية على أنشطة البنك الاستثمارية وغيرها من الأنشطة البنكية.

٥- التوعية والتثقيف للعاملين في قطاع العمل البنكي الإسلامي.

٦- تدريب العاملين وتوعيتهم وتثقيفهم في:

- أحكام المعاملات الشرعية.
- أسس وقواعد العمل البنكي الإسلامي.
- أحكام المعاملات المالية المعاصرة.
- الآداب التي يجب على موظف البنك التحلي بها.

ويتم ذلك من خلال عقد الدورات وورش العمل، وتزويدهم بالكتب والنشرات وإقامة الندوات والمؤتمرات وحلقات البحث العلمي.

٧-تثقيف الرأي العام المسلم بالمسائل البنكية والاقتصادية من وجهة النظر الشرعية، من أجل إغلاق الباب أمام الشائعات حول شرعية الأعمال البنكية، ويمكن أن يتم هذا عن طريق نشر وإصدار الكتب والنشرات والاستفادة من صفحات الإنترنت في تبيان فتاوى وقرارات هيئة الفتوى حول الأعمال البنكية.

**ب - المجالات التنفيذية:**

**إن عمل هيئة الفتوى في معظم المصارف الإسلامية ما يلي :**

١- إصدار الفتاوى النظرية.

٢- مراجعة عمليات البنك الاستثمارية بالتفصيل من واقع بياناتها المالية الخاصة بالاستثمارات وبالدخل حسب ما يتم الرفع إليها وتصل إلى الهيئة.

٣- الحكم على هذه العمليات هل تمت بصورة شرعية أم لا؟ مع إعطاء التوجيهات لتصحيح المخالفات إن وقعت.

٤- تشارك في إيجاد حلول وبدائل شرعية للمعاملات المحرمة شرعاً بعد أن تراها منفذة فعلياً في أرض الواقع .

**تعيين هيئة الفتوى والرقابة الشرعية وتحديد مكافآتها:**

(١) يجب أن يكون لكل بنك هيئة فتوى ورقابة شرعية تعينها الجمعية العمومية بناءً على توصية مجلس الإدارة، ويحق للمساهمين تفويض مجلس الإدارة بتحديد المكافآت لهيئة الرقابة الشرعية.

(٢) يجب أن يتم الاتفاق بين الهيئة والبنك على شروط الارتباط، ويجب أن تثبت تلك الشروط في خطاب التعيين.

(٣)على هيئة الفتوى والرقابة الشرعية التأكد من قيام البنك بتوثيق وتأكيد قبول الهيئة للتعيين.

(٤) يجب أن يشمل خطاب تعيين الهيئة إشارة واضحة على التزام البنك بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

(٥) يعين البنك من بين أعضاء الهيئة- أو غيرها من ذوى الأهلية- أميناً عاماً أو مراقباً شرعياً متفرغاً لمساعدة الهيئة في أداء مهامها ومتابعة قراراتها.

**تكوين هيئة الفتوى والرقابة الشرعية واختيار أعضائها والاستغناء عنِ خدماتها:**

١- للهيئة الاستعانة بمختصين في إدارة الأعمال،والاقتصاد، والقانون، والمحاسبة وغيرها، وتعيين نائبين لرئيس الهيئة ( المراقب الشرعي) لتقديم الرأي الفني والقانوني في المسائل التي تعرض عليها.

٢- يجب أن لا تضم الهيئة في عضويتها رئيسين من البنك، وأن لا تضم مساهمين ذوي تأثير فعَال.

٣- يتم الاستغناء عن خدمات عضو الهيئة بموجب توصية من مجلس الإدارة يعتمدها المساهمون في اجتماع الجمعية العمومية.

**العناصر الأساسية في تقرير هيئة الفتوى والرقابة الشرعية :**

(١) عنوان التقرير " يجب أن يكون لتقرير الهيئة عنوان مناسب".

(٢) الجهة التي يوجه إليها التقرير حسبما تقتضيه ظروف التكليف والقوانين والأنظمة المحلية.

(٣) الفقرة الافتتاحية أو التمهيدية: يجب أن يوضح في تقرير الهيئة الغرض من الارتباط ويكون إيضاح مثل هذه الأمور في فقره افتتاحية"تمهيدية" على النحو التالي:-" وفقاً لخطاب التعين يجب علينا تقديم التقرير التالي -.

(٤) نطاق عمل الهيئة يجب أن يشمل الآتي:

أ- وصف العمل الذي تم أداؤه وفقاً للمبادئ المستخدمة والعقود المتعلقة بالمعاملات والتطبيقات التي طرحها البنك خلال الفترة المحددة.

ب- توضيح أن إدارة البنك مسئولة عن الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية بصورة صحيحة.

ج- التأكد من أن الهيئة قد قامت بتنفيذ الاختبارات والإجراءات المناسبة ومراقبة العمل بالكيفية المناسبة .

د- التأكد من إبعاد جميع المكاسب التي تحققت من مصادر غير شرعية.

هـ-توضيح أن فحص الأدلة على أساس الاختبار لكل نوع من العمليات التي تؤيد الالتزام بأحكام الشريعة .

و- التوضيح عما إذا كان احتساب الزكاة تم وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.

(٥) فقرة الرأي :

**يجب أن تشمل فقرة الرأي البنود التالية:**

أ- التوضيح عما إذا كانت عقود البنك والوثائق المتعلقة بها تتفق مع أحكام

ومبادئ الشريعة الإسلامية.

ب- التوضيح عما إذا كان توزيع الأرباح وتحميل الخسارة على حساب الاستثمار يتفق مع الأساس الذي يتماشى مع أحكام الشريعة الإسلامية .

ج- التوضيح عما إذا كانت المكاسب التي نتجت بطرق غير شرعية قد تم صرفها في أغراض خيرية.

د- التوضيح في التقرير إذا ما ارتكبت إدارة البنك أي مخالفة لأحكام ومبادئ الشريعة أو الفتاوى أو القرارات أو الإرشادات التي أصدرتها الهيئة .

(٦) تاريخ التقرير "على الهيئة أن تؤرخ تقريرها بتاريخ إتمام عملية المراقب (المدقق)، ويجب عليها أن لا تؤرخ التقرير قبل التاريخ الذي تم به توقيع أو اعتماد القوائم المالية من الإدارة".

(٧) توقيع أعضاء هيئة الرقابة الشرعية "يجب أن يوقع جميع أعضاء الهيئة على التقرير" .

**نشر تقرير هيئة الفتوى والرقابة الشرعية ونشر فتاوى وقرارات وإرشادات الهيئة:**

يجب أن ينشر تقرير الهيئة ضمن التقرير السنوي للبنك، ويجب أيضاً أن تقوم البنوك بنشر الفتاوى والقرارات والإرشادات الصادرة عن الهيئة الشرعية التابعة لها خلال السنة.

**نموذج تقرير هيئة الرقابة الشرعية:**

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وآله وصحبه ....

إلى مساهمي المؤسسة المالية الإسلامية:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

وفقاً لخطاب التكليف المرفق صورة منه، يجب علينا تقديم التقرير التالي:

- لقد راقبنا المبادئ المستخدمة والعقود المتعلقة بالمعاملات والتطبيقات التي طرحتها المؤسسة خلال الفترة، لقد قمنا بالمراقبة الواجبة لإبداء رأي عما إذا كانت المؤسسة التزمت بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية وكذلك بالفتاوى والقرارات والإرشادات المحددة التي تم لإصدارها من قبلنا.
- تقع مسئولية التأكد من أن المؤسسة تعمل وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية على الإدارة، أما مسئوليتنا فتنحصر في إبداء رأي مستقل بناء على مراقبتنا لعمليات المؤسسة، وفي إعداد تقرير لكم.
- لقد قمنا بمراقبتنا التي اشتملت على فحص التوثيق والإجراءات المتبعة من المؤسسة على أساس اختبار كل نوع من أنواع العمليات.
- لقد قمنا بتخطيط وتنفيذ مراقبتنا من أجل الحصول على جميع المعلومات والتفسيرات التي اعتبرناها ضرورية لتزويدنا بأدلة تكفي لإعطاء تأكيد معقول بأن المؤسسة لم تخالف أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

في رأينا:

- أن العقود والعمليات والمعاملات التي أبرمها البنك خلال السنة المنتهية ......... التي اطلعنا عليها تمت وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.
- أن توزيع الأرباح وتحميل الخسائر على حسابات الاستثمار يتفق مع الأساس الذي تم اعتماده من قبلنا وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.
- أن جميع المكاسب التي تحققت من مصادر أو بطرق تحرمها أحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية قد تم صرفها في أغراض خيرية.
- أن احتساب الزكاة تم وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية.

نسأل الله العلي القدير أن يحقق لنا الرشاد والسداد.

و السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أسماء وتوقيعات أعضاء هيئة الرقابة الشرعية

المكان والتاريخ

# الفصل الثاني

## مهام هيئة الفتوى والرقابة الشرعية

**مهام إدارة الرقابة الشرعية:**

١- متابعة سير أعمال البنك والتحري الكامل من سلامة تطبيق القواعد الشرعية وتنبيه العاملين عن أي مخالفة لقواعد الشريعة .

٢- الاطلاع على ملفات العمليات الاستثمارية وذلك من أجل التأكد من سلامتها ومطابقتها لأحكام الشريعة.

٣- إبداء الرأي حول القضايا والمسائل التي تحتاج إلى فتاوى شرعية .

٤- إقرار صيغ أعمال البنك ومراجعة معاملاته وتصرفاته وإصدار الفتاوى اللازمة طبقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، والتأكد من مطابقة جميع معاملات البنك لقواعد وأحكام الشريعة الإسلامية قبل وبعد وأثناء تنفيذ المعاملات.

٥- استقبال الأسئلة والاستفسارات الواردة إلى الهيئة من العاملين في البنك وفروعه ومن المتعاملين مع البنك والإجابة عليها .

٦- جمع الفتاوى الصادرة عن الهيئات والمؤسسات الشرعية للتوعية بها.

٧- إعداد المنشورات والتعميمات الشرعية التي يلزم توجيه العاملين في البنك بها .

٨- عقد الندوات والمحاضرات للموظفين وللجمهور للتوعية بأنشطة البنوك الإسلامية وأهميتها .

٩- متابعة تنفيذ الفتوى الشرعية الصادرة من هيئة الفتوى الشرعية في البنك.

# الفصل الثالث

## المراقب (المدقق) الشرعي ومواصفاته ودوره

**من هو المراقب (المدقق) الشرعي؟:**

يجب أولاً الفصل بين مهمة المراقب (المدقق) الشرعي (الرقابة الشرعية) ومهمة هيئة الفتوى والرقابة الشرعية.

هيئة الفتوى والرقابة الشرعية من المناصب التي نشأت مع ظهور البنوك الإسلامية، ولقد شكلت بنوك كثيرة هيئات للفتوى مع بداية ممارستها لأعمالها، لكنها لم تستحدث وظيفة المراقب (المدقق) الشرعي.

المراقب (المدقق) الشرعي هو الذي يقوم بالتأكد من تطبيق الفتاوى الصادرة عن الهيئة تطبيقاً صحيحاً، كما يقوم بالتوضيح والبيان للفتاوى الصادرة عن الهيئة، لنائبيه وإدارة البنك والعاملين ليسهل عليهم فهم الفتوى وتحويلها من المفهوم النظري إلى الواقع العملي، وترد على استفسارات العاملين وكل ما يشتبه عليهم أثناء التنفيذ. وهذه الوظيفة امتداد لوظيفة المحتسب في صدر الدولة الإسلامية. ولما كانت هذه الوظيفة هي الأساس الذي تعتمد عليه البنوك الإسلامية في التأكد من صلاحية أعمالها وممارستها الشرعية للأعمال البنكية، اقتضى الأمر أن نشير إلى مهام المراقب (المدقق) الشرعي والصفات الواجب توافرها فيه.

**صفات المراقب (المدقق) الشرعي:**

يجب أن يتحلى المراقب (المدقق) الشرعي بما يلي:

تجدر الإشارة هنا إلى أن كافة الموظفين بالبنك الإسلامي عليهم التحلي بالعديد من الصفات والأخلاقيات الإسلامية وبالأخص هنا **يجب أن تتوفر صفات أخرى إضافية لدى المراقب الشرعي من أهمها:**

**أن يأمر بالمعروف وينهي عن المنكر:**

على المراقب الشرعي أن يأمر بالمعروف وينهى عن المنكر داخل البنك وأن يكون قدوة حسنة لكل العاملين في البنك، لأن وظيفته ولاية وكل صاحب ولاية متبوع، فتصرفاته قدوة للعاملين حتى من غير أن يتكلم، وإن كانت طبيعة الوظيفة لا يشترط فيها الاجتهاد الكلي أو الجزئي كما لا يشترط فيه أن يكون مفتياً، لكنه ينبغي على أي الأحوال أن يكون ملماً بقدر من العلم يجعله عالماً بأحكام الشريعة ليعلم ما يأمر به وينهي عنه، فإن الجاهل ربما استحسن ما قبحه الشرع وارتكب المحظور وهو غير ملم بالعلم به. وينبغي أن يكون عالماً بما يقوم بتغييره أو يغلب على ظنه أن إنكاره للمنكر مزيل له، وأن أمره بالمعروف مؤثر فيه ونافع. **لكن هناك جملة أمور ينبغي أن يكون عالماً بها نوجزها فيما يلي:**

**١- العلم بمقاصد الشريعة:**

تقتضي طبيعة عمل المراقب (المدقق) الشرعي والمقصود العام من تشريع الأحكام هو تحقيق مصالح الناس بكفالة ضرورياتهم وتوفير حاجياتهم، ولا يقدم واحدة منها على الأخرى. فما شرع الله الأحكام، وفرض الفرائض، وأحل الحلال وحرم الحرام وحد الحدود إلا من أجل تحقيق مصالح العباد ودرء المفاسد والأضرار عنهم، فالشريعة إما درء مفاسد أو جلب مصالح، ومبناها وأساسها على الحكم ومصالح العباد في المعاش والمعاد، وهي عدل كلها، ورحمة كلها، ومصالح كلها، وحكمة كلها، فكل مسألة خرجت عن العدل إلى الجور، وعن الرحمة إلى ضدها، وعن المصلحة إلى المفسدة، وعن الحكمة إلى العبث فليست من الشريعة في شيء. وحدد العلماء المصلحة في مقاصد الشريعة في ثلاثة مواضع وهي: المصلحة كأساس للتشريع ولتفسير النصوص، والمصلحة كدليل شرعي عند عدم وجود النص الذي يدل على حكم الواقعة بلفظه. لذلك ينبغي أن يكون المراقب (المدقق) الشرعي على علم بمقاصد الشريعة، وعلل الأحكام، وحكمة التشريع، حتى لا يقدم ما يجب أن يؤخر أو يؤخر

ما يجب أن يقدم، وحتى لا ينهى عن منكر فيتسبب في منكر أشد منه، وحتى يخاطب الناس على قدر عقولهم، فمعرفته بالمقاصد تجعله ينظر إلى روح النص، ويطبق روح الفتوى الصادرة ومقاصدها لا الالتزام الحرفي بشكلها ولفظها دون مضمونها، وهذا ما يجعل المؤسسة الإسلامية تحقق غرضها دون تعثر .

**٢- معرفة السياسة الشرعية:**

ويقصد بهذه المعرفة فهم مقصود الرقابة الشرعية، فإذا علم المقصد منها تحقق الهدف، وإذا غاب المقصد تاهت الرقابة الشرعية في دروب ملتوية تبعد بها عن الهدف المنشود، وهذا يتطلب من الرقيب فقه الواقع العملي البنكي وأحوال العاملين بالبنك والمتعاملين معه، حتى لا يخدع بظاهر الأحوال والأفعال، فيعطي كل واقعة حكمها من الواجب، وإذا لم يكن لديه هذا الفقه أضاع حقوقاً كثيرة على أصحابها لأن صناديد الربا لهم فنون وأساليب ومكر تزول منه الجبال، فما لم يكن الرقيب على وعي تام تاه في بحور الربا دون أن يدري.

**٣- الفقه:**

لا يكون عمل المراقب (المدقق) الشرعي مثمراً إلا إذا كان عالماً بالفقه على الأقل ما يخص مجموعة فقه المعاملات التي يتعامل بها البنك الإسلامي، لأن العلم إمام العمل والعمل تابع له، فإن القصد والعمل إن لم يكن بعلم كان جهلاً وضلالاً واتباعاً للهوى، فلا بد من العلم بالحلال والحرام والمشتبه بينهما، وكذا العلم بحال المأمور وحال المنهي، وإلا كان ممن عبد الله بغير علم، وأفسد أكثر مما يصلح كما قال عمر بن عبدالعزيز .

**٤- العلم بمقاصد الشريعة وفق فقه الواقع :**

العلم بمقاصد الشريعة وفقه الواقع، والسياسة الشرعية، ودراسة علم الفقه

والأصول وغيرها، هي علوم مكتسبة ولا شك لكن إضافة لذلك فهي تحتاج إلى علم موهوب وصفات أصيلة في النفس كالذكاء وسرعة البديهة، وغيرها من الصفات التي تساعد على توظيف الصفات المكتسبة واستثمارها لأداء الوظيفة.

**اختيار المراقب (المدقق) الشرعي:**

المراقب (المدقق) الشرعي وظيفة خاصة استحدثت في العصر الحديث مع نشأة البنوك الإسلامية، وتحتاج أيضاً إلى مواصفات خاصة فيمن يشغلها كما سبق الإيضاح، حيث يحتاج شاغلها إلى توافر الصفات الخلقية والعلم الشرعي حتى يتمكن من الاضطلاع بالمهام الملقاة على عاتقه، إضافة إلى توافر الخبرة البنكية والمعرفة الاقتصادية حتى يكون متعايشاً مع الواقع، ويتمكن من التوجيه الصحيح للأعمال بالبنك. ونضع فيما يلي ما نراه من تصورات كي تكون نصب أعين من يقومون باختيار الرقيب سواء أكانوا أعضاء مجالس إدارات البنوك الإسلامية أم جمعياتها العمومية أو أية جهات أخرى لها سلطات الاختيار كالبنك المركزي أو غيره.

**و نطرح وجهة النظر كما يلي:**

**تعيين المراقب (المدقق) الشرعي :**

وظيفة المراقب (المدقق) الشرعي بالبنك الإسلامي جزء من وظيفة المحتسب، وهي فرض على القائم بأمور المسلمين فيعين من يراه أهلاً لها، ويمنحه الاختصاصات ويمده بالأعوان وبنائبين رئيسين حتى يتمكن من أداء مهمته الدينية على الوجه الأكمل من الإرشاد والتوجيه وتوضيح أمور الحلال والحرام فيما يتعلق بأعمال البنك.

**اختيار أصلح من يقدر على أعباء هذا المنصب:**

على جهة الاختيار أن تراعي اختيار الأصلح لهذه الوظيفة، لقول الرسول ﷺ

" من استعمل رجلاً على عصابة وهو يجد في تلك العصابة من هو أرضى لله منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين". فالرقابة الشرعية ولاية من الولايات، ولذلك فهي أمانة يجب أداؤها في موضعها، ومن ذلك قول الرسول ﷺ لأبي ذر في الإمارة " إنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها".

**اختيار الأمثل فالأمثل:**

إن هذه الخبرة التي تجمع بين العلم الشرعي والاقتصادي والمالي نادرة في هذا الزمان، لذا يكفي على جهة الاختيار أن تختار أصلح الموجود والأمثل فا لأمثل، ومن فعل هذا بعد الاجتهاد التام فقد أدى الأمانة وقام بالواجب ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَاۚ ﴾ [البقرة: ٢٨٦]. وإذا كان واحد لا يكفي لملء فراغ هذه الرقابةفمن الممكن أن يكونوا أكثر من واحد حتى يكمل كل منهم ما عند الآخر من نقص، حتى تؤدي المهمة على الوجه الذي ينبغي أن تكون.

**لا يعين في وظيفة المراقب (المدقق) من طلبها أو حرص عليها:**

المنصب في مفهوم الإدارة الإسلامية هو تكليف لا تشريف، ولا يتحمل التكليف إلا من أعد نفسه لذلك وكان عنده علم نافع وخلق متين وتحمل كبير، وتضحية صادقة، ولما كان أغلب الناس يتطلعون إلى المناصب لما تتمناه النفس من عز وجاه ومال، ويخرجون عن الهدف الحقيقي للمسئولية، لذا اقتضت حكمة الإسلام نهى المسلم عن طلب الإمارة، وعن عبد الرحمن بن سمرة رضي الله عنه أن النبي ﷺ قال له: " يا عبد الرحمن لا تسأل الإمارة فإنك إن أُعطِيتها عن مسألة وُكِلْتَ إليها، وإن أُعطِيتها من غير مسألة أعنت عليها" ودلت سنة رسول الله ﷺ على أنه من طلب الإمارة لا يولى، كما روى أبو موسى الأشعري رضي الله عنه قال: دخلت على النبي ﷺ أنا ورجلان من قومي فقال أحد الرجلين : أمِّرنا يا رسول الله وقال الآخر مثله، فقال رسول الله ﷺ: " إنّا لا نولي هذا الأمر من سأله ولا من حرص عليه" ولما سأله أبو ذر فقال: ألا تستعملني يا رسول الله؟ قال له ﷺ: " يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها

أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها".
وذكر ابن تيمية الحكمة في عدم إجابة طالب الإمارة فقال " إنما يفسد حال أكثر الناس لابتغاء الرئاسة والمال".

**أسلوب عمل المراقب (المدقق) الشرعي:**

لابد للمراقب الشرعي من تحديد أسلوب عمل الرقابة بالبنك، أي: أن يكون له منهج وطريقة يتبعهما أثناء عمله، ولا يترك الأمور للعفوية دون أن يكون هناك منهج يتبعه، فالرقابة الشرعية تعتبر إحدى الوظائف الإدارية التي تقوم بها الدولة أو السلطات المختصة بالبنوك الإسلامية. ونحاول وضع أسلوب يكون المراقب (المدقق) الشرعي مستفيداً من التجربة وممارسة هذه المهمة على أرض الواقع، وهي من وجهة نظرنا تتمثل فيما يلي:

**١- التخطيط:**

في البداية يحدد المراقب (المدقق) الشرعي هدف الرقابة وما يريد الوصول إليه، وبناء على تحديد هذا الهدف يخطط للوصول إليه، والتخطيط يكون برسم السياسات والإجراءات ووضع برامج العمل والجداول الزمنية، وهذا مبدأ إسلامي حث القرآن الكريم عليه في أكثر من موضع، قال تعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖ﴾ [ الحشر: ١٨] والتخطيط لا يكون مجزياً إلا إذا ارتبط بالمنفذ وهو الإنسان ومدى تقواه وعلمه وخبرته، ويكون التخطيط مفيداً إذا جُزِّئ الهدفُ العام إلى أهداف جزئية، ويضع لكل هدف خطة تناسب الوصول إليه وتحقيقه.

**٢- التنظيم:**

اهتم الإسلام بوظيفة التنظيم اهتماماً بالغاً، ولا أدل على ذلك من اهتمامه بمكونات وأبعاد الوظيفة التنظيمية في أي نشاط إنساني حيث يقول الرسول ﷺ: "إذا

خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم". وكذا التحديد الصحيح لمسئولية كل فرد ومساءلته عنها، قال تعالى: ﴿وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ﴾ [ الأنعام: ١٦٤] وبعد تحديد المراقب (المدقق) الشرعي للهدف ووضعه للخطة تبدأ العملية التنظيمية، والتنظيم في مفهومه العلمي تحديد الواجبات والاختصاصات، والأفراد الذين يؤدون الأعمال، والوقت المحدد لإنجاز هذه الأعمال، ويدخل في دائرة التنظيم تصميم هيكل العمل، وتحديد المسئوليات، وتحديد العلاقات بين العاملين.

٣- المتابعة:

يأتي بعد التخطيط والتنفيذ البدء في العمل ومزاولة مهمة الرقابة على الواقع فتكون الرقابة السابقة والمقترنة بالعمل واللاحقة وفق الخطة الموضوعة، ويحتاج العمل الرقابي ذاته كعمل تنفيذي إلى متابعة وتقويم حتى لا ينحرف عن هدفه الأساسي، بل يتم التأكد من سيره وفق الخطة الموضوعة، وأن له صفة الاستمرار، فلا يصحو أحياناً ويخمد أخرى، وتفيد المتابعة في التأكد من سلامة التنفيذ، وحل ما قد يعترض العمل من مشكلات تواجهه.

٤- الشورى:

من أساليب الرقابة الشرعية التي تؤدي إلى نجاحها أسلوب ( الشورى) وهذا أمر إلهي من الله إلى نبيه محمد ﷺ حيث أمره بمشاورة أصحابه فقال سبحانه: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ﴾[آل عمران: ١٥٩]. وقال في مدح المؤمنين﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ [الشورى: ٣٨]. وقال ابن تيمية " لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ " في كل الأعمال سواء الرقابية أو غيرها، لأن في المشاورة تربية دون أن يكونوا أداة منفذة فقط لأوامر المراقب (المدقق)، كما أن في المشاورة إتاحة الفرصة للمراقب ليتعرف على من يراقبهم، فيعرف مقدار علمهم وإخلاصهم، ومن ثم يتعرف على إمكانات وقدرات من يراقبهم. وإذا شاور المراقب (المدقق) من يراقبهم فإن المشاورة تعمل على تخفيف

التوتر والاحتكاك والجدل وتجعل الـمُراقَبين أكثر قبولاً للتوجيهات، كما أنهم حين يشاورون في أسلوب الرقابة سيعملون على نجاحها، وتؤدي الرقابة أيضاً إلى إشباع ناحية معنوية لدى العاملين مما يجعلهم على قناعة بأهمية أجهزة الرقابة ومن ثم قناعة تائبيه في تحقيق أهدافها، وبالتالي وجود التعاون بين الرقابة والعاملين، وهو ما يؤدي إلى إعطاء العاملين للرقابة بيانات ومعلومات صحيحة على ضوئها تتمكن الرقابة من إبداء ملاحظاتها بدقة، كما يمكّن الرقابة أيضاً من سرعة وضع يدها على الانحرافات الشرعية، ومن ثم التعاون بين الطرفين على تلافيها أو إدخال تعديلات عليها. وهذا الأسلوب يساعد على نجاح الرقابة لشعور العاملين بأن الرقابة الشرعية لا تفرض عليهم معايير أو أساليب أو إجراءات وإنما الرقابة تأتي في دائرة الإقناع والاقتناع.

**٥- أسلوب التدرج في العلاج:**

التدرج في تطبيق السياسات والإجراءات والأساليب الرقابية يهدف إلى الرفق بنفسيات الناس، وإعطائها فسحة لقبول التوجيهات، والتمهيد لها بدلاً من المفاجآت التي تولد مشاعر من الكراهية تجاه الرقابة الشرعية، وهذا المعنى نستنبطه من قول السيدة عائشة رضي الله عنها "إنما نزل أول ما نزل من القرآن سورة من المفصل فيها ذكر الجنة والنار، حتى إذا ثاب الناس إلى الإسلام نزل الحلال والحرام، ولو نزل أول شيء لا تشربوا الخمر لقالوا: لا ندع الخمر أبداً، ولو نزل لا تزنوا لقالوا لا ندع الزنا أبداً". وقد أخذ بمبدأ التدرج في العلاج عمر بن عبدالعزيز حين أراد ولده عبدالملك منه أن يقضي على كل البدع والمخالفات الشرعية مرة واحدة فقال لابنه: " لو فعلت ذلك لفتكوا بنا وأراقوا الدماء، ولكن حسبي أني أميت في كل يوم بدعة وأحيي سنة".

**٦- الرفق في المعاملة**

يقول الله سبحانه وتعالى مخاطباً نبيه ﷺ: ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا

غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِۖ ﴾ [آل عمران: ١٥٩]. ويقول الرسول ﷺ: "إن الله رفيق يحب الرفق، ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف، وما لا يعطي على سواه". وهنا الآية الكريمة أمرت رسول الله ﷺ بمعاملة أصحابه باللين والعفو ومشاورتهم، والرسولﷺ يحث أصحابه على المعاملة بالرفق؛ لأنها تيسر من الأغراض والمطالب ما لا ييسره غيرها، فحين تكون المعاملة بالرفق أسلوباً للرقابة الشرعية سيؤدي ذلك إلى ترك التكلف والتشدد فيما يطلبه من العاملين من بيانات ومعلومات حتى لا ينفر منه العاملون، ووصل الأمر إلى أن رسول الله ﷺ دعا لمن تولى في الأمة مسئولية أمرٍ ما فرفق بالناس أن يرفق به، ومن شدد عليهم دعا الله أن يشُق عليه فقال ﷺ. " اللهم من وَلِيَ من أمر أمتي شيئاً فشقّ عليهم فاشقق عليه، ومن ولي أمر أمتي شيئاً فرفق بهم فارفق به" وفي الحديث إشارة إلى طبيعة العلاقة التي تربط بين صاحب الرقابة -والرقابة الشرعية ولاية- وبين الرعية، فسياسة الرفق واللين من جانب الرقابة الشرعية لا يجعلها تكلف العاملين فوق طاقتهم بما تطلبه من البيانات والمعلومات سواء من ناحية التوقيت أو الكم أو النوع.

### ٧- التركيز في العمل على الأهم فالمهم:

على المراقب (المدقق) أن يركز في عمله على تقديم الأهم فالمهم، فإذا كان في عمل حرام قطعي فيبذل جهده لإزالته قبل المشتبه فيه أو ما فيه أكثر من قول للعلماء المجتهدين، فيركز أولاً على العقود التي ستطبق على آلاف العمليات، ويتأكد من صحتها، وعدم وجود مخالفات شرعية بها، بدلاً من أن يركز على عملية مفردة، ويهتم بالصفقات الكبيرة التي سيتحقق من ورائها عائد كبير يدخل إلى البنك قبل اهتمامه ببيوع صغيرة عائداتها قليلة، ويركز في جهده على متابعة تقارير مجلس الإدارة والمدراء واللجان التنفيذية قبل تركيزه على متابعة الموظفين؛ لأن هؤلاء يمثلون الرأس، فإذا صلحت الرأس صلح سائر الجسد، وهكذا في سائر عمله.

## ٨- أسلوب النصيحة:

النصيحة من أساليب الرقابة الناجحة التي يجب أن يتبعها المراقب (المدقق)؛ لأن النصيحة تعني الإخلاص، فحين ينصح الإنسان لغيره تعني أنه يرشده إلى طريق الخير والصواب، وغالباً ما تكون النصيحة في السر مما يجعلها أكثر قبولاً لدى المنصوح، وبالتالي يؤدي إلى محبته لناصحة وهو المراقب (المدقق) في هذه الحالة، مما يؤدي إلى نجاح العملية الرقابية، بل إن التناصح سيكون متبادلاً بين الطرفين مما يعود في النهاية لمصلحة العمل بالبنك، وهذا ما أمرنا به الإسلام، يقول الرسول ﷺ." الدين النصيحة لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم" وقال جرير بن عبد الله: " بايعت رسول الله ﷺ على إقام الصلاة وإيتاء الزكاة والنصح لكل مسلم". وحين ينصح المراقب (المدقق) العاملين فيما يعود عليهم بالنفع خاصة في أخراهم فيما يتعلق بجوانب العمل، وذلك بتعليمهم ما ينفعهم، وإشعارهم بأنه يحب لهم ما يحب لنفسه، ويكره لهم ما يكره لنفسه، يؤدي ذلك إلى ترشيد العمل الشرعي وتطبيق الأساليب المطلوبة في مجال العمل.

## ٩- أسلوب القول الحسن:

يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ وَقُل لِّعِبَادِى يَقُولُواْ ٱلَّتِى هِىَ أَحۡسَنُۚ إِنَّ ٱلشَّيۡطَٰنَ يَنزَغُ بَيۡنَهُمۡۚ إِنَّ ٱلشَّيۡطَٰنَ كَانَ لِلۡإِنسَٰنِ عَدُوًّا مُّبِينًا﴾ [الإسراء: ٥٣]. إذا اتبعت الرقابة الشرعية أسلوب القول الحسن مع العاملين أثناء قيامها بمهمتها الرقابية فإن هذا الأسلوب يعمل على تقوية الصلات بين الرقابة والعاملين وينزع الخلافات إن وجدت، والقول الحسن كما يكون في المعاملة يكون أيضاً في الألفاظ والتعليمات الصادرة، وكذا في تقاريرها الرقابية، وكذا في التقارير التي تعبر عن حسن العلاقات، ويكون ذلك بإشارة أجهزة الرقابة إلى الإيجابيات، وتنويهها بجهود الوحدات والأعمال الناجحة التي قامت بها، وعدم اعتمادها على الوسائل التي تقوم على إبداء القوة أو التلويح بها، سواء كانت في شكل تعليمات مكتوبة أو شفهية، وإنما تعتمد على أسلوب تأليف القلوب واستمالتها.

ومما تجدر الإشارة إليه أن التزام المراقب (المدقق) المسلم بالقول الحسن لا يعني تبديله للحقائق أو انتقاصه منها والزيادة فيها، وإنما يعني مراعاة حسن المدخل والالتزام بروح الرقابة، فالمراقب (المدقق) المسلم يجب أن يعرف كيفية الوصول إلى الهدف بالقول الحسن دون تفريط في المضمون، إذ لا تلازم بين الأمانة والصدق في القول وبين الخشونة في الأسلوب.

**١٠- أسلوب العدل:**

العدل في الرقابة الشرعية يقصد به تحيز المراقب (المدقق)ين في رقابتهم وفي كتابة تقاريرهم سواء من الناحية الشخصية أو الموضوعية، فيراعى المراقب (المدقق) في أداء عمله إبداء رأيه بعيداً عن المؤثرات ودون تحيز أو مجاراة للغير تنفيذاً لقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ أَوِ ٱلْوَٰلِدَيْنِ وَٱلْأَقْرَبِينَ ﴾ [النساء: ١٣٥]. فلا يتأثر المراقب (المدقق) في مراقبته وكتابة التقارير بقرابة أو صداقة أو فقر أو غنى، وإنما يتقي الله في أداء عمله، ويعطى كل ذي حق حقه.

**١١- أسلوب الصدق:**

الصدق في الأقوال يؤدي بصاحبه إلى الصدق في الأعمال والصلاح في الأحوال، فإذا حرص الإنسان على التزام الحق فيما يقول سطع ضياء الحق في قلبه وفكره، ولذلك يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَقُولُواْ قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٧٠﴾ يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَٰلَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ ۗ وَمَن يُطِعِ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ فَقَدْ فَازَ فَوْزًا عَظِيمًا ﴿٧١﴾ ﴾ [الأحزاب: ٧٠ – ٧١]. ولا توجد نصوص في القوانين الوضعية تلزم الناس بالصدق وترك الكذب، وهذا مما يميز المعاملات الإسلامية التي يوجد فيها هذا الضابط، فينبغي أن يكون القائم بعمل الرقابة الشرعية متخذاً الصِّدقَ أسلوباً في عمله، فتكون التقارير معبرة عن الحقيقة والواقع، فيستخدم اللغة المناسبة والمصطلحات الدقيقة، والتزام الرقابة الشرعية بالصدق في تقاريرها يؤدي إلى ثقة العاملين فيها، وتقديرهم لرقابتها، وسرعة استجابتهم

توجيهاتها. والصدق فضيلة تحتاج إليها المؤسسة للنجاح في عملها، فإذا كانت الأقسام الخاضعة للرقابة بالبنك صادقة فيما تقدمه من بيانات ومعلومات فتثق فيها الرقابة الشرعية، ومن ثم تؤدي إلى تقليل الجهد الرقابي ونسبة العينات الخاضعة للفحص والتفتيش.

**١٢- أسلوب المراقب (المدقق) بالظاهر من غير تجسس:**

يجب على المراقب (المدقق) الشرعي مع معاونيه الذين يقومون بالرقابة الاقتصار على ما وصلهم من معلومات حول معاملات بعينها، كما يقومون في الرقابة اللاحقة بفحص المستندات والسجلات الواقعية، وليس له أن يتجسس ويتحسس الأخبار ويأخذ الناس بالظنون، بل يفترض فيهم الصدقة والثقة، ولا يكون القصد من الرقابة تتبع عورات الناس وتصيد الأخطاء، والسبب في وضع هذا الشرط أننا في الإسلام أُمرنا أن نجري أحكام الناس على الظواهر من غير بحث عن الأمور الباطنية، فقد قال عمر ابن الخطاب رضي الله عنه " إن أناساً كانوا يؤخذون بالوحي في عهد رسول الله ﷺ، وأن الوحي قد انقطع، وإنما نأخذكم الآن بما ظهر لنا من أعمالكم، فمن أظهر لنا خيراً أَمِنّاه وقَرَّبناه، وليس إلينا من سريرته شيء، الله يحاسبه في سريرته، ومن أظهر لنا سوءاً لم نأمنه ولم نصدقه وإن قال: إن سريرته حسنة ".

**١٣- أسلوب الجولة:**

يجب على المراقب (المدقق) أن تكون رقابته بالإضافة إلى الاطلاع على المستندات والأوراق عن طريق التجول بالبنك، والنظر في أعماله؛ لمعرفة طبيعة العمل، والتعرف على العاملين والمتعاملين وظروف أعمالهم، فليس من رأي كمن سمع، وهذا الطواف يساعده كثيراً في تفهم ما يعرض عليه من معاملات وأحوال؛ لأن صورة الواقع مطبوعة في ذهنه، ويكون أقدر على تفهمها واستيعابها، بعكس ما إذا كان بعيداً عن موقع العمل، ولا يعتبر هذا تجسساً بل هو من صميم عمله الذي ينبغي ألا يُشْغَل عنه.

### ١٤- إنزال الناس منازلهم:

الناس متفاوتون في الصفات والعلم والخبرة والعمر، هكذا خلقهم الله، فعلى المراقب (المدقق) أن يراعي حالة من يوجههم من العاملين إذا كان رئيساً أو رئيس قسم أو رئيس إدارة، أو موظفاً له خبرة أو لديه علم، وإذا كان ممن يسمع ويستجيب أو ممن يجادل، وهكذا يراعي أحوال الناس في تقديمه للعلاج، وهذا من الإسلام فالرسول ﷺ يقول: " أقيلوا ذوي الهيئات من عثراتهم" وقال ﷺ: " إذا أتاكم كريمُ قومٍ فأكرموه".

### ١٥- بين اللين والشدة:

إذا كان المراقب (المدقق) الشرعي له سلطات خولته إياها الإدارة، وله قدرة نافذة على معاقبة المنحرفين والمخالفين، فعليه أن تكون معاملته وسطاً بين اللين والشدة، فلا يكن ليناً فيعصر ولا صلباً فيكسر، فعليه أن يقدم اللين على الشدة، والدعوة على العقوبة، ولا يعاجل بالعقوبة ما وجد سبيلاً إلى منعها، قال الله سبحانه وتعالى: ﴿وَبَلَوْنَٰهُم بِٱلْحَسَنَٰتِ وَٱلسَّيِّـَٔاتِ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ ﴿١٦٨﴾﴾ [الأعراف: ١٦٨]. وقال: ﴿ٱدْفَعْ بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ﴾ [المؤمنون: ٩٦].

### نائب المراقب (المدقق) الشرعي:

إذا كان حجم البنك كبيراً، وله فروع منتشرة، احتاج المراقب (المدقق) إلى نائب لمعاونته في الرقابة، وهؤلاء النواب لابد أن يكونوا من الأمناء العارفين الثقات، ولديهم خبرة بالعمل البنكي، وأن يكونوا قد تدرجوا فيها واستوعبوها جيداً إضافة إلى علمهم الشرعي المتصل بالنواحي الشرعية للأعمال التي يمارسها البنك، ويشترط أن يكون له نائبان حسب ما سبق الإشارة إليه في صفات المراقب (المدقق) الشرعي حتى يتمكنوا كلهم من أداء عملهم على أكمل وجه، على أن يعطيهم المراقب (المدقق) الشرعي نموذجاً بالملاحظات التي يجب أن يراعوها ويطلعوا عليها في كل عمل من

الأعمال حتى يسهل عليهما التدقيق على النقاط الشرعية المطلوب التأكد منها، كما أن عليه أن يطلعهما على فتاوى الهيئة المستجدة أولاً بأول، وعليه أن يواصل معهما عقد الدورات التدريبية حول فقه المعاملات المتصل بأعمال البنك، وذلك للمحافظة على مستواهما العلمي والفني، وعليه أن يعرِّف النائبين بأن مهمتهما تطبيق الفتوى على الواقع، وليس لهما الفتوى والرد على استفسارات المتعاملين التي لم يصدر بها فتوى بعد. وعلى المراقب (المدقق) أن يحدد لنائبيه اختصاصاتهما بدقة، ونوع المعاملات التي يجب على كل نائب أن يقوم به، وهذا التحديد من أهم عوامل النجاح؛ لأن عدم التحديد والوضوح يؤدي إلى ضياع الأعمال واختلاف النائبين مع بعضهما البعض.

**اختيار الأكفاء:**

وعلى المراقب (المدقق) أن يختار نائبه من الأكفاء، فما من صاحب ولاية أو مسئولية إلا ويحتاج إلى من يعاونه ليشير عليه ويساعده في أداء الأعمال، ويقوم بتسييرها في غيبته ولأهمية النائبين حذرنا الله من أن نتخذهما من أهل السوء، فقال سبحانه وتعالى: ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بِطَانَةً مِّن دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا وَدُّوا مَا عَنِتُّمْ قَدْ بَدَتِ الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا لَكُمُ الْآيَاتِ إِن كُنتُمْ تَعْقِلُونَ (١١٨) ﴾ [آل عمران: ١١٨]. وقد أمر رسول الله ﷺ باختيار أحسن العناصر القادرة على العمل المكلفة به فقال: " من وَلِي من أمور المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله ". وأصلح العناصر ليكونوا نواباً للمراقب الشرعي هم من يتحلون بالصفات والآداب الإسلامية إضافة إلى الكفاءة الفنية، والعلم الشرعي والتفقه في الدين، وإذا كان نائبا المراقب الشرعي على المستوى المطلوب فسوف يكونان عوناً للمراقب الشرعي في توجيه العاملين، وتوضيح النواحي الشرعية للأعمال البنكية التي يقومون بها من الناحية الشرعية، أي أنهما سيكونان عوناً له على إحقاق الحق وإبطال الباطل، وهما معه يتواصون بالحق ويتواصون بالصبر، فإذا ذَكَرَ الخير أعانوه، وإذا نسي ذكروه.

**اختصاصات المراقب (المدقق) الشرعي:**

مجال عمل المراقب (المدقق) الشرعي واختصاصاته بالبنك يحددها مجلس الإدارة أو الجمعية العمومية للبنك أو هيئة الفتوى حسب وضعه الوظيفي في هيكل البنك، ومسئوليته محددة بالصلاحيات المفوض فيها، وتتوقف فعالية هذه الوظيفة وأهميتها بالبنك على قدر السلطات والاختصاصات الممنوحة لها، ومدى تفاعل وتجاوب إدارة البنك بمستوياتها المختلفة مع المراقب (المدقق) الشرعي، فاستشارتهم له قبل الإقدام على عمل ما، ثم مدى قبولهم لتصحيح الأخطاء الناتجة عن التطبيق، ولا توجد لهذه الوظيفة حتى الآن اختصاصات ومعايير دقيقة ومحددة ومتفق عليها، لأن هذه الوظيفة كما سبق البيان جزء من وظيفة المحتسب في الإسلام ولما كانت وظيفة المحتسب ليس لها حدٌّ شرعيٌّ بل هو عرفي يتسع الاختصاص في بلد ويضيق في أخرى فالرقابة الشرعية يطبق عليها الأحكام نفسها.

**خطوات المراقب (المدقق) الشرعي في التوجيه وتغيير المخالفات الشرعية:**

أثناء قيام المراقب (المدقق) الشرعي بأداء مهام عمله فإنه سوف يواجه كثيراً من الأخطاء قد ارتكبت، ولكن جزءاً كبيراً منها يتم عن جهل لا عن قصد أو تعمد، ذلك أن الغالبية العظمى من العاملين في البنوك الإسلامية قد جاؤوا إليها من البنوك الربوية، والتعليم الذي تلقوه بالمدارس والجامعات تعليم مدني، أي: أن العلم الديني يسير جداً، وكثير من البيئات الإسلامية أفسدتها الحضارة الغربية حتى لتشعر في أوقات كثيرة ببعد هذا الموظف عن الروح الإسلامية، والحس الإسلامي والمعنى الإسلامي، حتى في الألفاظ أو الحركات أو الآداب، فما لم يكن علاج المراقب (المدقق) الشرعي بالحسنى وبالتلطف والإعذار بالجهل فإن النتيجة ربما كانت عكسية.

## خطوات التوجيه الشرعي والتغيير:

خطوات التوجيه الشرعي والتغير على النحو التالي:

**١- التنبيه والتذكير:**

فعلى المراقب (المدقق) أن يذكّر الناس وينبه الغافل ويعلم الجاهل بتبسط وبروح الود، فإن في البيوع دقائق يجهلها كثيرون، وقد يستغرق الموظف زحام العمل فلا يميز بين أنواع المعاملات، وقد يتصرف دون أن يسأل، ودون أن يجد التوجيه الكافي لإرشاده إلى الصواب.

**٢- الوعظ والتخويف من الله:**

وهذه الخطوة تكون مع الموظف الذي ارتكب مخالفة شرعية وهو يعلم، إما لتكاسل منه، وإما لأن هذا التصرف سيجلب للبنك ربحاً أكبر، وإما أنه فعل ما فعل مجاملة لغيره من الناس، فأمثال هؤلاء يجب أن نعظهم في أنفسهم بقول بليغ وبتذكيرهم بالحساب والجنة والنار، وإثم الربا وخطورته وعظيم جرمه، وهذه هي الخطوة الثانية في التوجيه وتغيير المخالفات.

**٣- تشديد التهديد والغلظة في القول:**

وذلك يكون مع من لم يُجدِ معه النصح والوعظ والإرشاد، فهذا النوع عادة يكون مصراً على المنكر إما استهزاء بالموعظة، وإما استكباراً عن قبولها؛ لأنه في نظر نفسه لا يخطئ وليس جاهلاً، ولا يجوز لمن هو في مكانته وسنه وعلمه أن يأتيه توجيه من غيره، ويكون التشديد في القول على هؤلاء بما لا يعدّ فحشاً في القول، ولا ينسب إليه ما ليس فيه، حتى لا يتمادى بغيه واستكباره، وتكون هذه المرتبة من التوجيه فيما بين المراقب (المدقق) والموظف حتى لا يحرجه أمام الآخرين، وليكون ذلك أدعى لقبوله

النصح، ورجوعه عن الخطأ بدلاً من التمادي فيه، ويهدد بأنه سيرفع الأمر إلى الإدارة والجهات العليا إذا لم يتراجع.

**٤- إبلاغ المسئولين ليعينوه على تغيير المخالفة الشرعية:**

وتأتي هذه المرحلة إذا لم تُجدِ المراحل الثلاث السابقة فيبلغ المراقب (المدقق) المسئولين لتوجيهه وإخطاره بالخطأ من غير أن يطلب منهم عقوبة له، بل يكتفي بالتوجيه المباشر من الإدارة، وغالباً ما يرتدع الموظف إذا جاءه التوجيه من الرئيس ويرتدع الرئيس إذا جاءه التوجيه من رئيس مجلس الإدارة.

**٥- تنفيذ العقوبة والتدرج بها:**

إذا تكررت المخالفة وأصر الموظف عليها يكتب المراقب (المدقق) تقريراً ويطلب من الإدارة إيقاع عقوبة على الموظف تتناسب مع حجم الخطأ وتكراره وإصراره عليه، وقد تتكرر العقوبات وتزداد شيئاً فشيئاً إلى أن تصل إلى الفصل من العمل في النهاية إذا أصر الموظف على ارتكاب المخالفة الشرعية.

# الفصل الرابع

## أهم الأخطاء الشرعية في المعاملات

**نماذج لبعض الملاحظات والأخطاء الشرعية الشائعة في المعاملات (غير حصرية):**

١- الملاحظات الشرعية على المضاربات.

٢- الملاحظات الشرعية على الوكالات.

٣- الملاحظات الشرعية على الإجارة.

٤- الملاحظات الشرعية على المرابحات الدولية.

٥- الملاحظات الشرعية على الوكالات الدولية.

٦- الملاحظات الشرعية على الإجارة الدولية.

٧- الملاحظات الشرعية على الاستصناع الدولي.

٨- الملاحظات الشرعية على إدارة إجارة الخدمات.

٩- الملاحظات الشرعية على شراء وبيع العقارات مرابحة.

١٠- الملاحظات الشرعية على المضاربات العقارية.

١١- الملاحظات الشرعية على الإجارة العقارية المنتهية بالتمليك .

١٢- الملاحظات الشرعية على الاستصناع.

١٣- الملاحظات الشرعية على المشاركات العقارية.

١٤- الملاحظات الشرعية على المشاركات العقارية تحت الإنجاز (تحت التنفيذ) .

١٥- الملاحظات الشرعية على المرابحات الدولية قصيرة الأجل.

١٦- الملاحظات الشرعية على شراء وبيع العملات في المستقبل بناءً على تعليمات المتعاملين.

١٧- الملاحظات الشرعية على شراء وبيع العملات في المستقبل بناءً على طلب إدارات البنك.

١٨- الملاحظات الشرعية على الاعتمادات المستندية ( استيراد).

١٩- الملاحظات الشرعية على المستندات برسم التحصيل.

٢٠- الملاحظات الشرعية للأرباح المستبعدة للإدارات.

٢١- الملاحظات الشرعية على طريقة توزيع الأرباح.

**الملاحظات الشرعية على المضاربات:**

١- عدم وجود دراسة جدوى توضح طبيعة النشاط والأرباح المتوقعة.

٢- حصول البنك على عمولة إدارة من المضارب.

٣- الكفالة التضامنية من المضارب لرأس مال المضاربة والربح، وذلك باستخدام نماذج الكفالة المعدة لكفالة المديونيات الناتجة عن المرابحات، مع العلم بأن المضارب ليس مديناً للبنك، ولا يضمن سداد رأس مال المضاربة إلا في حالتي التعدي والتقصير أو مخالفة شروط المضاربة.

٤- عدم فتح حساب مستقل للمضاربة- وإيداع مبلغ المضاربة في الحساب الجاري للمتعامل أو تحويلها إلى حسابه في بنك ربوي.

٥- تحديد ربح المضاربة بمؤشر معين مسبقاً، وقيام البنك بإبلاغ المتعامل (المضارب) بقيمة أرباحه مقدماً.

٦- احتساب أرباح البنك (رب المال) بطريقة النمر بصرف النظر عن الأرباح المحققة من المضاربة.

٧- موافقة الإدارة على منح المضارب مكافأة سداد مبكر.

٨- استخدام رأس مال المضاربة لسداد الحساب الجاري المكشوف للمتعامل أو لسداد مديونية مستحقة على المتعامل.

**الملاحظات الشرعية على الوكالات:**

١- عدم وجود دراسة جدوى توضح طبيعة النشا ط والأرباح المتوقعة.

٢- حصول البنك على عمولة إدارة.

٣- عدم فتح حساب مستقل توضع فيه الإيرادات والمصروفات بل أحياناً يتم تحويل مبلغ الوكالة إلى الحساب الجاري للمتعامل (الوكيل)، أو تحويلها إلى حساب في بنك ربوي.

٤- تحديد ربح الوكالة بمؤشر معين مسبقاً، وإبلاغ المتعامل بالأرباح التي يجب أن يدفعها للبنك مقدماً بغض النظر عن نتيجة نشاط الوكالة.

٥- احتساب أرباح البنك(الموكل) بطريقة النمر بصرف النظر عن أرباح الوكالة.

٦- استخدام مبلغ الوكالة في سداد الحساب الجاري المكشوف للمتعامل.

٧- استخدام نماذج الكفالة المعدة لكفالة المديونيات الناتجة عن المرابحات، مع العلم أن الوكيل ليس مديناً للبنك ولكنه أمين ولا يضمن رد رأس مال الوكالة وأرباحها إلا في حالة التعدي والتقصير أو مخالفة شروط الوكالة.

**الملاحظات الشرعية على الإجارة:**

١- حصول البنك على عمولة إدارة من المستأجر.

٢- موافقة الإدارة ضمن بند الضمانات على قيام المتعامل بالتأمين الشامل لصالح البنك، في حين ينص عقد الإجارة على أن البنك يتعهد بإجراء التأمين على نفقته.

٣- ينص عقد الإجارة بأن البنك يتعهد بإجراء التأمين على نفقته، ولكن لم يؤخذ في الاعتبار قسط التأمين عند احتساب قيمة الإيجار، ويعني ذلك تحميل المتعامل (المستأجر ) قيمة التأمين بصورة منفصلة.

٤- احتساب القيمة الإيجارية المتغيرة في بداية كل فترة بدون تجديد لعقد الإيجار بالقيمة الجديدة لكل فترة.

٥- ينص عقد الإيجار المنتهي بالتمليك، بأنه في حال تأخر المستأجر في دفع قسطين متتاليين يحق للمؤجر فسخ العقد، ويسترد الآلات المؤجرة، ويستحق كامل أقساط الأجرة الثابتة والمتغيرة عن مدة الإجارة كلها، أي: يحصل على العين وعلى ثمنها بالكامل.

**الملاحظات الشرعية على المرابحات الدولية:**

١- وجود بعض الفواتير ومستندات الشحن باسم المتعامل.

٢- عدم وجود قبض من قبل وكيل البنك للبضاعة قبل بيعها للمشتري مرابحة.

٣- وجود فواتير شراء من المورد بتاريخ لاحق لعقد بيع المرابحة.

٤- وجود نص بعقد بيع المرابحة" بأن يعوض المشتري البائع عن أي خسائر( منها تأخر المشتري في السداد في تاريخ الاستحقاق ) والتي يطلبها ويحددها البائع من وقت لآخر".

**الملاحظات الشرعية على الوكالات الدولية:**

١- لا يوجد في بعض المعاملات فواتير تفيد شراء الوكيل من المورد.

٢- عدم وجود موافقة (قبول من البنك على رغبة الوكيل في شراء البضاعة لنفسه).

**الملاحظات الشرعية على الإجارة الدولية:**

١- حصول البنك على عمولة ارتباط (إدارة ) من شريكه عند الموافقة على الشراكة.

٢- عدم مراعاة قيمة التأمين والصيانة عند احتساب القيمة الإيجارية، بما يفيد المستأجر بدفعها.

**الملاحظات الشرعية على الاستصناع الدولي:**

١- احتساب ثمن الاستصناع بالتكلفة لأن الأرباح يتم احتسابها على أساس الأيبور عند الدفع.

٢- حصول البنك على عمولة ترتيب تسهيلات.

٣- حصول البنك من المقاول على نسبة من قيمة كل دفعة يقوم بتحويلها عليه، وذلك لعدم حصول البنك على ضمانات من المقاول.

**الملاحظات الشرعية على إدارة إجارة الخدمات:**

١- عدم تحرير تاريخ تقديم الخدمة ومدتها في عقود تأجير الخدمات.

٢- الفاتورة النهائية من مقدم الخدمة باسم المتعامل ( المستفيد) ويجب بأن تكون باسم البنك.

٣- تعاقد المتعامل مع مقدم الخدمة بتاريخ سابق لتعاقده مع البنك، حيث إنه لا يجوز شرعاً إجراء هذا التعاقد مع مقدم الخدمة بعد أن قام المتعامل بالتعاقد عليها في تاريخ محدد وبثمن معلوم.

**الملاحظات الشرعية على شراء وبيع العقارات مرابحة:**

١- عقود شراء وبيع عقارات مرابحة بدون تاريخ.

٢- لم يستدل على عقد شراء بين البنك ومالك العقار الأصلي.

٣- شراء العقار بقيمة أكبر من قيمته السوقية ( طبقاً لتقويم مهندس البنك)

**الملاحظات الشرعية على المضاربات العقارية:**

١- لا يوجد دراسة جدوى تفصيلية توضح الربح المتوقع من النشاط الذي يطلب المضارب تمويله.

٢- رسالة الموافقة على المضاربة من البنك تنص على أن ربح البنك محدد بنسبة (الأيبور+)

٣- تحويل مبلغ المضاربة إلى الحساب الجاري للمتعامل أو تحويله إلى حساب المتعامل في بنك غير إسلامي.

٤- الحصول على عمولة إدارة من المضارب (المتعامل).

٥- تحديد أرباح المضاربة قبل انتهاء المضاربة بطريقة النمر وبصرف النظر عن نتيجة المضاربة ( الإيرادات والمصروفات والربح الصافي).

**الملاحظات الشرعية على الإجارة العقارية المنتهية بالتمليك :**

١- لا توجد عقود إيجار في بداية كل فترة تأجير، وهناك عقد إيجار واحد في أول سنة، مع أن القيمة الإيجارية متغيرة( مرتبطة بمؤشر الأيبور).

٢- رسالة الموافقة على التسهيلات تتضمن التالي:

٣- التأمين الشامل على العقار نفقة المتعامل ( الشريك المستأجر لحصة البنك في العقار).

٤- شراء العقار مشاركة مع المتعامل مع تحميله بمصاريف التسجيل وحده (مع أن العقار مسجل باسم البنك).

٥- الحصول على عمولة إدارة بمبلغ ... من المتعامل ( الشريك المستأجر لحصة البنك في العقار).

٦- شراء العقار بمبلغ .... واعتماد قيمة العقار بمبلغ .... لغرض المشاركة مع تحميل المتعامل الفرق، فقد دفع البنك .... ودفع المتعامل ......، ولكن ذكر في العقد أن حصة البنك في العقار نسبة ...٪ والمتعامل ...٪.أي أن نسبة البنك أكبر من المتعامل، ولكن المسألة في عدم وضوح العقد بما يتوافق مع تحميل العميل للمبلغ.

٧- عند بيع العقار حصل البنك على الرصيد المتبقي من المشاركة وليس على نسبة مشاركته في العقار.

**الملاحظات الشرعية على الاستصناع:**

١- استخدام عقود قديمة (عقود استصناع تنطوي على مشاركة متناقصة) في بعض المعاملات.

٢- ذكر تكلفة الاستصناع في بعض العقود بالإضافة إلى التكلفة الإجمالية شاملة الأرباح.

٣- إنجاز المقاول أعمال قبل تعاقد البنك معه وتم تضمينها ضمن عقد الاستصناع.

٤- رسالة الموافقة على الاستصناع تتضمن تحديد نسبة الربح.

٥- وجود تعاقد سابق بين المقاول والمتعامل سابق لتعاقد المقاول مع البنك ولا يوجد ما يدل على فسخ ذلك التعاقد.

٦- تخفيض نسبة ربح الاستصناع من النسبة الأكبر٪ إلى النسبة الأقل٪ بعد الانتهاء

من الاستصناع.

٧- لم يستدل على براءة ذمة من المقاول عن الأعمال السابقة قبل العاقد معه.

٨- الحصول على عمولة إدارة من المتعامل ( المستصنع ) بالإضافة إلى عمولة تقويم.

**الملاحظات الشرعية على المشاركات العقارية:**

١- عدم استخدام عقود المشاركة الخاصة بشراء حصة في عقار التي أعدتها هيئة الفتوى والرقابة الشرعية.

٢- لا يتم تخفيض حصص المشاركة بموجب عقود جديدة، ولكن يتم الاكتفاء بجدول يرفق بعقد المشاركة الأصلي.

٣- لا يتم عمل عقود إيجار مستقلة عند تأجير حصة البنك، بل ينص على الإيجار في عقد المشاركة الأصلي.

٤- تأجير حصة البنك في العقار للشريك مع أنها مؤجرة للغير.

٥- تأجير حصة البنك في العقار للشريك قبل الانتهاء من الإنشاء واستلام العقار للانتفاع به.

٦- تنص عقود الإيجار أن نفقة التأمين يتحملها المؤجر ويتم إضافتها إلى الأجرة، ولكن القيمة الإيجارية المحسوبة لا تتضمن قيمة التأمين، وهذا يعني إجراء التأمين بواسطة المستأجر ودفعة مباشرة لشركة التأمين.

٧- إلزام الشريك بالتأمين على العقار، وتحميل نفقة التأمين على الشريك وحده، وأحياناً يكون التأمين بشركة غير إسلامية.

٨- شراء العقار مشاركة مع المتعامل مع تحميل المتعامل برسوم تسجيل العقار وحده.

٩- الحصول على عمولة إدارة بواقع ..٪ ، بالإضافة إلى حصول البنك على عمولة تقويم للعقار.

١٠- عند بيع العقار لم يحصل البنك على حصته وفقاً لنسب المشاركة ولكن حصل على الرصيد المتبقي في قيمة المشاركة.

١١- الدخول في مشاركات مع المتعاملين لتسديد قيمة الاستصناع ومنح المتعامل مكافأة سداد مبكر لتخفيض أرباح البنك.

**الملاحظات الشرعية على المشاركات العقارية تحت الإنجاز (تحت التنفيذ):**

١- عقود ومستندا ت بدون تاريخ.

٢- تأجير حصة البنك والتوقيع على عقد إيجار مع أن العقار مازال تحت الإنشاء.

٣- التأمين على العقار طيلة فترة المشاركة على نفقة المتعامل وحده.

٤- رسالة الموافقة على المشاركة في العقار تتضمن أن ربح البنك في المشاركة الأيبور.

٥- عقد المشاركة ينص على تأجير حصة البنك على المتعامل، ويتضمن تعهد المتعامل تعهداً غير قابل للإلغاء باستئجار حصة البنك.

٦- منح المتعامل إدارة المشروع، خاصة وأن المتعامل يرغب في تفويض شركة عالمية لإدارة الفنادق، ولا يوجد بالملف ما يفيد الحصول على موافقة من إدارة الرقابة الشرعية.

**الملاحظات الشرعية على المرابحات الدولية قصيرة الأجل:**

١- عدم وجود مستندات تثبت عملية الشراء والبيع.

٢- بيع وكيل البنك السلعة قبل قبضها.

٣- تحويل قيمة السلعة إلى الوكيل ولا يوجد ما يثبت دفعها إلى بائع السلعة.

٤- قيام الوكيل بالشراء والبيع لنفسه دون التقيد بالخطوات الشرعية التي حددتها الهيئة.

٥- يصدر وكيل البنك في بعض الحالات خطاب ضمان يضمن فيه ثمن السلعة المباعة مرابحة

٦- تم تجديد المرابحات الدولية الدوارة (Callable).

٧- القيود المحاسبية تظهر الضامن على أنه الطرف المدين بدلاً من المشتري مرابحة.

**الملاحظات الشرعية على شراء وبيع العملة في المستقبل (Forward) بناءً على تعليمات المتعاملين:**

١- يقوم البنك بعد الحصول على وعد من المتعامل بشراء العملة / بيع العملة (بسعر محدد في تاريخ محدد في المستقبل) بالتعاقد على شراء / بيع تلك العملة بسعر محدد وفي تاريخ محدد في المستقبل بنظام (Forward) ثم يقوم بعد ذلك بإرسال وعد بشراء / بيع تلك العملة إلى المراسل.

٢- يتم تسليم العملتين في التاريخ المحدد وبالسعر المحدد في المستقبل.

**الملاحظات الشرعية على شراء وبيع العملات في المستقبل( Forward) بناءً على طلب إدارات البنك بما فيها إدارة الأصول:**

١- قامت إدارة الخزينة بناءً على تعليمات إدارة الأصول بالتعاقد على شراء دولار أمريكي مقابل الجنيه الاسترليني بسعر محدد سلفاً طبقاً ( Forward) لشراء وبيع العملات في المستقبل لتجنب خسائر متوقعة في الصندوق العقاري بلندن بسبب انخفاض الاسترليني.

٢- تقوم إدارة الخزينة بالتعاقد على شراء العملة مع تأخر تسليم العملتين أو إحداهما لفترة تتراوح بين يوم أو يومين وقد تمتد إلى ٥ أيام.

**الملاحظات الشرعية على الاعتمادات المستندية ( استيراد):**

**ملاحظات التدقيق الشرعي على الاعتمادات المستندية كما يلي :**

١- بعض نماذج الوعد بالشراء موقع على بياض من المتعامل والتي تم تعبئتها ولم

يذكر بها قيمة أرباح البنك وطريقة السداد.

٢- عقود المرابحة موقعة من المتعاملين على بياض.

٣- تعديل الأرباح بناءً على طلب المتعامل بتغيير تاريخ الاستحقاق، وذلك بعد تسلم المتعامل البضاعة أو مستندات الشحن.

٤- يستلم المتعامل البضاعة أولاً في حالة الاعتمادات والبضاعة المشحونة، ثم يتم تحديد قيمة المرابحة وطريقة السداد عند وصول المستندات للبنك.

٥- في حال الاعتمادات المحلية يستلم المتعامل البضاعة ثم يوقع على نموذج استلام البضاعة، ويوقع مندوب البنك بأن التسليم تم في حضوره.

٦- في حالة الشحن البري للاعتمادات الخارجية، يستلم المتعامل البضاعة مباشرة من المورد، ولا يوجد قبض من مندوب البنك في هذا النوع من الاعتمادات.

٧- بيع المتعامل البضاعة التي اشتراها وقبضها بصفته وكيل عن البنك قبل أن يطلب شراءها مرابحة من البنك.

**الملاحظات الشرعية على المستندات برسم التحصيل:**

١- عقود مستندات برسم التحصيل للمرابحة موقعة من المتعاملين على بياض.

٢- لا يوجد قبول من البنك بشراء البضاعة، وأحياناً يتم إرسال سويفت إلى بنك المصدر لإخباره بأن المتعامل قد قبل المستندات، وسوف يقوم البنك بتحصيل قيمة الكمبيالة وتحويلها وقت الاستحقاق دون أدنى مسئولية على البنك.

٣- تسليم المتعامل المستندات ثم يتم تحويل قيمة الاعتماد إلى بنك المصدر بدون إرسال قبول صريح من البنك بشراء البضاعة إلى المورد.

**الملاحظات الشرعية للأرباح المستبعدة للإدارات:**

١- عدم تحديد الربح وطريقة السداد في الوعد بالشراء - توقيع المتعامل على فاتورة الشراء بما يفيد استلام البضاعة من المورد مباشرة - استلم المتعامل البضاعة في ٣/ ١١/ ....٢٠وبتاريخ ٤/ ١٢/ ....٢٠ قام البنك بإرسال رسالة للمتعامل يطلب منه تحديد طريقة السداد وبالتالي الأرباح علماً بأن عمولة الاعتماد هي بالعملة المحلية.

٢- عدم تحديد الربح وطريقة السداد في الوعد بالشراء - توقيع المتعامل على فاتورة الشراء بما يفيد استلام البضاعة من المورد مباشرة - استلم المتعامل البضاعة في ٥/ ١١/ ....٢٠ وبتاريخ ١٥/ ١٢/ ....٢٠ تم تحديد قيمة المرابحة وطريقة الدفع

٣- عدم تحديد الربح وطريقة السداد في الوعد بالشراء - توقيع المتعامل على فاتورة الشراء بما يفيد استلام البضاعة من المورد مباشرة - استلم المتعامل البضاعة في ٥/ ١١/ ....٢٠ وبتاريخ ١٥/ ١٢/ ....٢٠ تم تحديد قيمة المرابحة وطريقة الدفع

٤- عدم تحديد الأرباح وطريقة السداد في الوعد بالشراء - توقيع المتعامل على الفاتورة بما يفيد استلام البضاعة من المورد مباشرة وتوقيعه على نموذج البنك لاستلام البضاعة وتوقيع مندوب البنك بما يفيد بأن التسليم تم في حضوره - عقد بيع المرابحة على بياض (علماً بأن عملة الاعتماد هي العملة المحلية) وقد استلم المتعامل المستندات والبضاعة.

٥- عدم تحديد الأرباح وطريقة السداد في الوعد بالشراء والوعد بالشراء في قيمة الزيادة على بياض - توقيع المتعامل على الفاتورة بما يفيد استلام البضاعة من المورد مباشرة وتوقيعه على نموذج البنك لاستلام البضاعة وتوقيع مندوب البنك على النموذج بما يفيد بأن التسليم تم في حضوره - عقد بيع المرابحة على

بياض (علماً بأن عملة الاعتماد هي العملة المحلية) وقد استلم المتعامل المستندات والبضاعة.

٦- عدم تحديد الأرباح وطريقة السداد في الوعد بالشراء - توقيع المتعامل على الفاتورة بما يفيد استلام البضاعة من المورد مباشرة وتوقيعه على نموذج البنك لاستلام البضاعة وتوقيع مندوب البنك على النموذج بما يفيد بأن التسليم تم في حضوره - عقد بيع المرابحة على بياض (علماً بأن عملة الاعتماد هي العملة المحلية) وقد استلم المتعامل المستندات والبضاعة - استلم المتعامل البضاعة في ١٥/ ١/ ...٢٠ وتم تحديد قيمة المرابحة وطريقة السداد.

٧- عدم تحديد الأرباح وطريقة السداد في الوعد بالشراء - عقد بيع المرابحة على بياض وقد استلم المتعامل المستندات والبضاعة - طلب البنك المراسل احتساب فوائد تأخير بمبلغ ١٨٣عملة أجنبية نتيجة للتأخر في تحويل قيمة الاعتماد في ميعاد الاستحقاق.

٨- عدم تحديد الأرباح وطريقة السداد في الوعد بالشراء - عقد بيع المرابحة على بياض

٩- مستندات برسم التحصيل ولا يوجد قبول من البنك للمورد بشراء البضاعة - عقد بيع المرابحة على بياض، وقد استلم المتعامل المستندات والبضاعة - استلم المتعامل المستندات في ٩/ ٣/ ...٢٠ وبتاريخ ٢٦/ ٤/ ...٢٠ اعترض المتعامل على تاريخ الاستحقاق وتم تعديله وتغيير الأرباح من عملة محلية لتصبح....

١٠- عدم تحديد الأرباح وطريقة السداد في الوعد بالشراء - توقيع المتعامل على الفاتورة بما يفيد استلام البضاعة من المورد مباشرة وتوقيعه على نموذج البنك لاستلام البضاعة وتوقيع مندوب البنك على النموذج بما يفيد بأن التسليم تم في حضوره - استلم المتعامل البضاعة في ١٥/ ٤/ ...٢٠ وتم احتساب قيمة المرابحة وطريقة السداد.

١١- الوعد بالشراء على بياض عدد اثنين نسخه - عقد بيع المرابحة على بياض عدد اثنين نسخه وقد استلم المتعامل المستندات والبضاعة.

١٢- الوعد بالشراء على بياض وعقد بيع المرابحة على بياض وقد استلم المتعامل المستندات والبضاعة.

١٣- عدم تحديد الأرباح وطريقة السداد في الوعد بالشراء - استلم المتعامل البضاعة في ١٠/ ١/ ...٢٠ وطلب منحه المرابحة في ٥/ ٢/ ...٢٠ تم تعديل تاريخ الاستحقاق وتعديل معدل الأرباح مثلاً من نسبة ١٠٪ إلى ٩٪ وبالتالي تغيرت الأقساط الشهرية.

١٤- عدم تحديد الأرباح وطريقة السداد في الوعد بالشراء - البضاعة مشحونة براً واستلمها المتعامل من المورد مباشرة -لا يوجد قبض لمندوب البنك بتاريخ ١٩/ ١/ ...٢٠ طلب المتعامل منحه مرابحة على ستة أقساط علماً بأن عقد المرابحة موقع بتاريخ ٥/ ١/ ...٢٠

١٥- عدم تحديد الأرباح وطريقة السداد في الوعد بالشراء - توقيع المتعامل على الفاتورة بما يفيد استلام البضاعة من المورد مباشرة وتوقيعه على نموذج البنك لاستلام البضاعة وتوقيع مندوب البنك بما يفيد بأن التسليم تم في حضوره .

١٦- استلم المتعامل البضاعة في ١٤/ ١/ ...٢٠ وفي ١١/ ٢/ ...٢٠ بعد وصول المستندات أرسل البنك رسالة للمتعامل للاستفسار عن طريقة الدفع علماً بأن عقد المرابحة بتاريخ ٢٤/ ١/ ...٢٠

١٧- عدم تحديد الأرباح وطريقة السداد في الوعد بالشراء - توقيع المتعامل على إشعار استلام البضاعة من المورد في ١٥/ ١/ ...٢٠ بينما نموذج استلام المتعامل الصادر من البنك الذي يفيد استلام المتعامل للبضاعة في حضور البنك بتاريخ ١٩/ ١/ ...٢

١٨- لا يوجد قبض من مندوب البنك (شحن برى) الوعد بالشراء على بياض - تم تسليم المستندات للمتعامل في ٢٧/ ١/ ...٢٠ وفي ١١/ ٣/ ...٢٠ طلب تغيير تاريخ الأقساط، وتغيرت تبعاً لذلك أرباح البنك من .......عملة محلية لتصبح ..... عقد المرابحة على بياض وقد استلم المتعامل المستندات والبضاعة.

**الملاحظات الشرعية على طريقة توزيع الأرباح:**

إن البنوك الإسلامية تختلف في طريقة التوزيع، وبالتالي يحق لهيئة الرقابة الشرعية تغيير الطريقة التي تراها تحقق العدالة للطرفين المساهم المودع وتلائم بالوقت نفسه المعايير المالية الدولية، ولكون البنك يخلط أمواله ( أموال المساهمين مع أموال المودعين)، **يترتب على ذلك وجود بعض الملاحظات الشرعية ونذكر أهمها كما يلي:**

١- يحدد البنك مقدار الأرباح الناتجة عن العمليات الاستثمارية لوحدها منفصلة طالما أنه يقوم باستقطاع نسبة المضاربة مع أموال المودعين بلا دراية.

٢- يتم استقطاع مخصص مخاطر الاستثمار من الأرباح قبل توزيعها لأنها للطرفين.

٣- باقي الأرباح مثل العمليات البنكية تعقد من نصيب المساهمين بالمقابل سيتم تحصيلهم بالمصروفات الإدارية والعمومية للطرفين قبل توزيع الأرباح لأنها خدمت مصالح العمل للطرفين.

٤- عند توزيع الأرباح للمودعين يأخذ بعين الاعتبار تعطيل نسبة الاحتياطي القانوني الذي يصرفه البنك المركزي، أي حسب نسب التشغيل.

٥- يجب أن تُحدَّد الأرباح المقترح توزيعها للمساهمين بوضوح، لأنه من الإيجابيات الانتفاع في الطريقة الحالية هي أن يتم اقتطاع الاحتياطيات المختلفة من مكافآت مجلس الإدارة والرقابة الشرعية من نصيب المساهمين دون المودعين.

**نموذج:مسودة التقرير الشرعي على أعمال أحد الفروع :**

للفترة ما بين ..٢٠ إلى / ...٢٠

**أولا: الحسابات الجارية:**

بمراجعة عقود الخدمات المصرفية وحسابات الودائع الاستثمارية تبين لنا التالي :

عدم استيفاء نسب التشغيل بالنسبة للودائع الاستثمارية في عقود الخدمات المصرفية .

**ثانياً: مرابحات السيارات:**

بمراجعة مرابحات السيارات تبين لنا الملاحظات التالية :

١-لم يستدل على وجود القبض.

٢-عقد بيع مرابحة بتاريخ سابق لعقد بيع السيارة المستعملة.

٣-عقود ومستندات بدون تاريخ.

الإيضاحات

| م | رقم الملف | اسم المتعامل | القبض | عقد بيع المرابحة | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ١٠٥١٠ | أ | | بدون تاريخ | |
| ٢ | ١٠٥٥٤ | مؤسسة ب | | بدون تاريخ | |
| ٣ | ١٠٥٧٠ | ج | لا يوجد | | |
| ٤ | ١٠٥٨٨ | د | | بدون تاريخ وبدون توقيع البنك | |
| ٥ | ١٠٥٩٤ | هـ | | بدون تاريخ | |

|  |  |  |  | وبدون توقيع الطرف الأول |  |
|---|---|---|---|---|---|
| ٧ | ١٠٢٨٠ | و |  | بتاريخ سابق لعقد بيع السيارة | - عقد بيع سيارة بتاريخ ١٤/٣/...٢٠<br>- عقد بيع المرابحة بتاريخ ١٥/٢/...٢٠ |

**ثالثاً: مرابحات البضائع:**

**بمراجعة مرابحات البضائع تبين لنا بعض الملاحظات الشرعية التالية:**

١- عدم وجود فاتورة نهائية .

٢- عقود ومستندات بدون تاريخ وبدون توقيع.

٣- استلام المتعامل قبل قبض البنك على دفعات.

٤- توقيع المتعامل بالاستلام على سند تسليم.

٥- وجود دفعات بدون تاريخ.

٦- فواتير بتاريخ لاحق لعقد بيع المرابحة والقبض.

٧- إقرار استلام بتاريخ لاحق للقبض.

٨- وجود شرط فائدة في حالة عدم السداد.

٩- عقود وإقرارات موقعه على بياض.

١٠- فواتير نهائية باسم المتعامل.

١١- وجود تعامل مسبق بين المقاول والمتعامل.

١٢- وجود عقدين بالملف.

١٣- عمليات توريد وتركيب تم تنفيذها مرابحة.

١٤- عدم وجود عقد مقاولة مع المورد.

١٥- رسالة المتعامل بتاريخ سابق لعقد التوريد والتركيب وطلب المتعامل.

| م | رقم الملف | اسم المتعامل | الفاتورة النهائية | القبض | عقد بيع المرابحة | عقد توريد وتركيب | إقرار الاستلام | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٠٠ | ز | | | | | | – تم تسليم مبلغ المرابحة بالكامل ومازالت دفعه لم تسلم. |
| ٢ | ٠٠ | ح | | | | موقع على بياض | | |
| ٣ | ٠٠ | شركة ط | لا توجد | | | | | – استلام المتعامل قبل قبض البنك على دفعات. |
| ٤ | ٠٠ | ي | لا توجد (............) | | | | | – توقيع المتعامل بالاستلام على سند تسليم . |
| ٥ | ٠٠ | ك | | | | بدون توقيع الطرفين. | | |
| ٦ | ٠٠ | ل | | | بدون تاريخ . | | | |
| ٧ | ٠٠ | م | | | بدون تاريخ . | | بدون تاريخ . | – دفعه بدون تاريخ . |
| ٨ | ٠٠ | ن | لا توجد (شركة............) | | | | | – فاتورة مؤسسة المجد لتجارة مواد البناء بتاريخ لاحق لعقد بيع المرابحة والقبض. |
| ٩ | ٠٠ | س | | | بدون تاريخ وبدون توقيع المتعامل. | | | |
| ١٠ | ٠٠ | ع | لا توجد | | | | | |

| م | ٠٠ | اسم المتعامل | الفاتورة النهائية | القبض | عقد بيع المرابحة | عقد توريد وتركيب | إقرار الاستلام | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١١ | ٠٠ | ف | | | | | | استلام المتعامل في ١٤/ ٣/ ...٢٠. قبض الفاتورة في ١٥/ ٣/ ...٢٠. |
| ١٢ | ٠٠ | ص | فاتورة أنتيريرز باسم المتعاملة. | | بدون تاريخ وبدون توقيع البنك. | | | |
| ١٣ | ٠٠ | ق | | لا يوجد استلام مندوب البنك للدفعة. | | | بدون تاريخ. | |
| ١٤ | ٠٠ | ر | | | | | | - يوجد شرط فائدة ١٥٪ في حالة عدم السداد. |
| ١٥ | ٠٠ | ش | | | | | بتاريخ لاحق للقبض. | |
| ١٦ | ٠٠ | ت | | | بدون تاريخ. | | | |
| ١٧ | ٠٠ | ث | | | | موقع على بياض | موقع على بياض | |
| ١٨ | ٠٠ | خ | بتاريخ لاحق لعقد القبض | | | | | |
| ١٩ | ٠٠ | ذ | بتاريخ لاحق لعقد القبض | | | | | |

| م | ٠٠ | اسم المتعامل | الفاتورة النهائية | القبض | عقد بيع المرابحة | عقد توريد وتركيب | إقرار الاستلام | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٢٠ | ٠٠ | ض | بتاريخ لاحق للقبض والعقد | | | | | |
| ٢١ | ٠٠ | شركة غ | | | | | | عقد البيع بقيمة ٤٩٠٠٠ الفاتورة النهائية بقيمة ٢٤٥٠٠ |
| ٢٢ | ٠٠ | ض | | | بدون توقيع البنك | | بدون تاريخ | |
| ٢٣ | ٠٠ | ظ | | | | بدون تاريخ وبدون توقيع البنك. | | |
| ٢٤ | ٠٠ | أأ | | لا يوجد | بدون تاريخ | | بدون تاريخ | |
| ٢٥ | ٠٠ | ب ب | | لا يوجد | | | لا يوجد (الدفعة الثانية) | |
| ٢٦ | ٠٠ | ج ج | | بدون | | | | - عقد موقع على بياض. |
| ٢٧ | ٠٠ | د د | باسم المتعامل | | | | | |

| م | ٠٠ | اسم المتعامل | الفاتورة النهائية | القبض | عقد بيع المرابحة | عقد توريد وتركيب | إقرار الاستلام | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٢٨ | ٠٠ | هـ هـ | | لا يوجد | | | | |
| ٢٩ | ٠٠ | شركة وو | | | بدون تواريخ وبدون توقيع الطرف الأول | | | |
| ٣٠ | ٠٠ | ز ز | باسم المتعامل | | *بدون توقيع البنك* | | | |
| ٣١ | ٠٠ | ح ح | | | بدون تاريخ. | | | |
| ٣٢ | ٠٠ | ط ط | لا يوجد | | | | | |
| ٣٣ | ٠٠ | ي ي | لا يوجد | | | | | |
| ٣٤ | ٠٠ | ك ك | | لا يوجد (........). | | | | |
| ٣٥ | ٠٠ | ل ل | | | | | | |
| ٣٦ | ٠٠ | م م | | | بدون توقيع البنك | | | عقد سابق بين المقاول والمتعامل . |
| ٣٧ | ٠٠ | ن ن | | | بدون تاريخ وبدون توقيع (البنك) | | | |

| م | ٠٠ | اسم المتعامل | الفاتورة النهائية | القبض | عقد بيع المرابحة | عقد توريد وتركيب | إقرار الاستلام | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٣٨ | ٠٠ | س س | باسم المتعامل | | | | | |
| ٣٩ | ٠٠ | شركة ع ع | باسم المتعامل | | بدون توقيع البنك | | | - المبايعة بتاريخ ٦/٣/...٢٠ والفاتورة ٦/٣ والقبض ٣/٣ |
| ٤٠ | ٠٠ | ف ف | باسم المتعامل | | | | بدون تاريخ | |
| ٤١ | ٠٠ | ص ص | | | بدون تاريخ | | | |
| ٤٢ | ٠٠ | ق ق | | لا يوجد | بدون تاريخ وبدون توقيع البنك | | موقع على بياض | |
| ٤٣ | ٠٠ | ر ر | لا توجد | | بدون تاريخ | | موقع على بياض | |
| ٤٤ | ٠٠ | ش ش | لا توجد | | | | | |
| ٤٥ | ٠٠ | ت ت | | | | | | |
| ٤٦ | ٠٠ | ث ث | | | بدون تاريخ | | | |
| ٤٧ | ٠٠ | خ خ | | لا يوجد | | | | |
| ٤٨ | ٠٠ | ذ ذ | | | على بياض | | | |
| ٤٩ | ٠٠ | ض ض | | | | | | تعاقد سابق مع البنك |

| م | ٠٠ | اسم المتعامل | الفاتورة النهائية | القبض | عقد بيع المرابحة | عقد توريد وتركيب | إقرار الاستلام | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٥٠ | ٠٠ | غ غ | | لا يوجد | بدون توقيع البنك | | بدون تاريخ | |
| ٥١ | ٠٠ | ظ ظ | لا توجد | | | | | |
| ٥٢ | ٠٠ | شركة أأأ | | لا يوجد | | | | |
| ٥٣ | ٠٠ | ب ب ب | | | | بتاريخ ٦/١٣ والأمر بتاريخ ٥/٥ | | |
| ٥٤ | ٠٠ | ج ج ج | | | | | | اشترى البنك السيارة بقيمة ١٢٧٠٠٠ وباعها على المتعامل بقيمة ١٢٨٠٠٠ |
| ٥٥ | ٠٠ | د د د | لا يوجد | لا يوجد | | | | |
| ٥٦ | ٠٠ | هـ هـ هـ | استلام المتعامل | لا يوجد | بدون تاريخ وبدون توقيع | | | |
| ٥٧ | ٠٠ | شركة و و و | | لا يوجد | | | | |
| ٥٨ | ٠٠ | مؤسسة ز ز ز | | | على بياض | | | |
| ٥٩ | ٠٠ | ح ح ح | | | بدون تاريخ وبدون توقيع | | | |
| ٦٠ | ٠٠ | ط ط ط | | | | | | لا يوجد عقد مقاولة – رسالة المتعامل بتاريخ سابق لعقد التوريد والتركيب وطلب المتعامل. |
| ٦١ | ٠٠ | ي ي ي | | | على بياض | | | |
| ٦٢ | ٠٠ | ك ك ك | | لا يوجد | بدون توقيع البنك | | | |
| ٦٤ | ٠٠ | ل ل ل | | | بدون تاريخ | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٦٥ | ٠٠ | م م م | | | بدون تاريخ وبدون توقيع البنك. | | | |
| ٦٦ | ٠٠ | ن ن ن | | | بدون تاريخ | | | |
| ٦٧ | ٠٠ | س س س | لا توجد | | بدون تاريخ | | لا يوجد | |
| ٦٨ | ٠٠ | مصنع ع ع | | | على بياض | | | |
| ٦٩ | ٠٠ | ف ف ف | | لا يوجد | وجود عقدين بالملف | | | |
| ٧٠ | ٠٠ | ص ص ص | | | | | | – عملية توريد وتركيب تم تنفيذها مرابحة. |
| ٧١ | ٠٠ | ق ق ق | لا توجد | | بدون توقيع البنك | | | |
| ٧٢ | ٠٠ | ر ر ر | | | على بياض وبدون توقيع | | | |
| ٧٤ | ٠٠ | ش ش ش | | | | | بتاريخ لاحق للقبض والعقد. | |
| ٧٥ | ٠٠ | ت ت ت | | | | لا يوجد | | – لا يوجد عقد مقاولة مع المورد. |
| ٧٦ | ٠٠ | ث ث ث | | | بدون تاريخ | | | |
| ٧٨ | ٠٠ | ذ ذ ذ | | | بدون تاريخ وبدون توقيع البنك | | | |

**التوصيات :**

١- ضرورة وجود فاتورة نهائية.

٢- ضرورة استلام البنك للدفعات أولاً ثم تسليم المتعامل.

٣- كتابة التاريخ على العقود والمستندات.

٤- أن تكون فاتورة البيع النهائية بتاريخ سابق لتاريخ عقد المرابحة مع حفظها بالملف عند تسليم البضاعة للمتعامل وعدم انتظار فاتورة من المورد عند تسلُّم الشيك لأنها تمثل عقد البنك للبضاعة وتملكه لها.

٥- نوصي بعدم توقيع المتعامل على الفاتورة بالاستلام.

٦- تنفيذ عقود التوريد والتركيب بعقودها الخاصة وعدم تنفيذها بعقود المرابحة.

٧- نوصي بضرورة وجود عقد مقاولة مع المورد.

# الباب الخامس

## التقسيم الإداري لمختلف إدارات البنك

**الفصل الأول**: مجموعة الإدارات العامة

إدارة الموارد البشرية

إدارة الشئون القانونية

إدارة تقنية المعلومات

إدارة التدقيق الداخلي

**الفصل الثاني**: مجموعة الإدارات الاستراتيجية

إدارة التخطيط والتطوير

إدارة التسويق والإعلام

إدارة مخاطر الائتمان

إدارة الجودة

**الفصل الثالث**: مجموعة إدارات الشئون المالية والإدارية

الإدارة المالية

إدارة الشئون الإدارية

إدارة المراجعة الداخلية

إدارة المتابعة والتحصيل

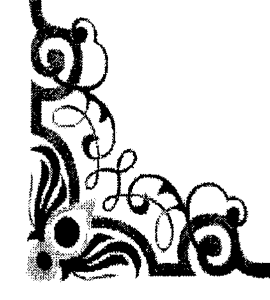
**الفصل الرابع**: مجموعة الإدارات الاستثمارية

الإدارة العقارية

الإدارة التجارية

إدارة الاستثمار المباشر

إدارة الاستثمار الخارجي



# الفصل الأول

## مجموعة الإدارات العامة

**إدارة الموارد البشرية:**

إن تحقيق البنوك الإسلامية لأهدافها التي وضعتها منذ نشأتها والمتمثلة بالمساهمة في تحقيق التنمية بمختلف المجالات في العالم مع تحقيق الربحية، فإن ذلك يتوقف على توافر الموارد البشرية الملائمة والمؤهلة شرعياً وفنياً، لممارسة تلك البنوك لعملها.

فالنشاط التمويلي والاستثماري والخدمي في البنوك الإسلامية يعتمد على المبادئ والقواعد الشرعية لفقه المعاملات الإسلامي، ولذلك فهناك ضوابط شرعية تحكم هذا النشاط، وهذا يتطلب بطبيعته ضرورة توافر العلم بهذه الضوابط واستيعابها للقائمين على تطبيقها.

بالتالي إن البنوك الإسلامية تحتاج إلى موارد بشرية قادرة على جذب المودعين، وفهم طبيعة العلاقة التي تربط المودع بالبنك، وتقديم الخدمة المصرفية بالسرعة والجودة الملائمة ووفقاً للقواعد الشرعية المنظمة لذلك، بالإضافة إلى القدرة على توجيه الأموال للاستثمار وفق الصيغ الشرعية بأنواعها المتعددة، ووفق أولويات المجتمع، وهذا يتطلب بدوره نوعية من الموارد البشرية قادرة على البحث عن الفرص الاستثمارية الملائمة، ودراسة جدواها وتقويمها وتنفيذها، ومتابعتها في إطار هذه الضوابط الشرعية.

وكل هذا يتطلب عقلية تتصف بالمهارة والخبرة والابتكار لدى العاملين القائمين على التطبيق العملي لفكرة المصرفية الإسلامية، حتى يتسنى لهم الربط بين الواقع ومتغيراته من ناحية، وبين فقه النص الإسلامي من ناحية أخرى.

إن وجود الكفاءات من الموارد البشرية القادرة على تسيير دفة النشاط المصرفي الإسلامي يستلزم وجود فئة خاصة من العاملين مدربة ومزودة بما يلزم من القواعد الشرعية اللازمة للمعاملات، وناضجة بالنسبة للأهداف الاقتصادية للمجتمع

الإسلامي، وملتزمة ببذل أقصى جهد في سبيل تنفيذ هذه الأهداف من جهة أخرى، ووجود هذه الفئة من العاملين ضرورة لنجاح أي بنك إسلامي، أما عدم وجودها أو قلتها فإنه يحدث اختلالاً في تركيبها ويترك المجال أمام البنوك التقليدية للنمو حتى تحت مبرر فتح شباك إسلامي أو فرع إسلامي تحت مظلة أنها وفق الشريعة الإسلامية.

وفى مجال الواقع العملي فإننا نجد أن تجربة البنوك الإسلامية قد عانت منذ بداية نشاطها من عدم توافر الموارد البشرية المؤهلة والمناسبة لطبيعتها الخاصة، ولا تزال المعاناة قائمة حتى اليوم بسبب زيادة عدد البنوك الإسلامية بزيادة أكبر من زيادة عدد الموارد البشرية المؤهلة لإدارتها، وتعتبر هذه المشكلة الصعوبة الأكبر لحركة البنوك الإسلامية منذ تجربتها؛ لأن هذه البنوك الإسلامية والمؤسسات المالية الإسلامية الأخرى تمثل نظاماً مصرفياً جديداً لها طبيعة خاصة، ومن ثم يتطلب مواصفات خاصة كذلك من حيث المهارات والسمات والقدرات التي يجب أن تتوفر في الموارد البشرية.

ووفقاً لما توصلت معظم الدراسات الميدانية إلى أن غالبية البنوك الإسلامية ما زالت تواجه للآن مشكلة بشأن توفير الموارد البشرية التي يتطلبها العمل المصرفي الإسلامي والتي تجمع بين المعرفة الشرعية، والخبرة المصرفية الإسلامية؛ مما كان له تأثير كبير ومشاكل متنوعة في التطبيق العملي للنموذج المصرفي الإسلامي الصحيح .

والسبب الرئيسي في ذلك اعتماد البنوك الإسلامية التي فتحت فى تلك الفترة منذ نشأتها على الموظفين الذين تم استقطابهم من بنوك تقليدية، دون الاهتمام بالنواحي المعرفية الشرعية، ولم يتم الاعتراف بهذا القصور والعمل على معالجته بالتدريب والتأهيل وقد أخذت تلك الكوادر الاستمرار في الترقية، حتى تولى بعضها إدارة العديد من البنوك الإسلامية، فازداد إصرارهم على أن تدني معرفتهم في الجانب الشرعي غير مهم للبنوك الإسلامية.

لكن الدراسة تشير أيضاً إلى أن ٨٥٪ من الكوادر في المؤسسات المالية الإسلامية لهم خلفيات مالية تقليدية. وتفسر هذه النسبة ما آل إليه الحال من انفصام بين النظرية

والتطبيق في بعض المصارف الإسلامية.

وقد قمنا بالإشارة إلى ذلك لتوضيح أنه يجب على البنوك الإسلامية إعادة ترتيب مواردها البشرية، للخروج من هذا المأزق، لإثبات مصداقيتها واستمرارية نجاحها في عملها من خلال تبني استراتيجية مصرفية وشرعية لمواردها البشرية، تقوم على الآتي:

١- التعيين يجب أن يقوم على الكفاءة، لا على "الواسطة"، والرجوع بالبنوك الإسلامية في نظام الاختيار والتعيين إلى سابق نشأتها من خلال وضع معايير إسلامية في اختيار العاملين قائمة على الكفاءة والأمانة.

٢- تدريب كوادر تمارس العمل المصرفي الإسلامي من خلال إعطاء الفرصة أمام الموظفين في البنوك الإسلامية نحو التحرك الوظيفي لتأهيلهم وتنقلاتهم وترقيتهم.

٣- عدم اللجوء إلى كوادر من المصارف التقليدية، إلا بشرط الرغبة في التغيير والعمل على إعادة تأهيلهم، وإكمال القصور الذي معهم، والتأكد من أهليتهم لممارسة العمل المصرفي الإسلامي.

٤- وضع معايير لأنظمة اختيار الموظفين للبنوك الإسلامية وفق نوعية معينه يملكون الحد الأدنى من المقومات الشرعية والمصرفية مما يمكنهم من أداء مهام عملهم، ليس كما هو الحال لدى بعض البنوك وجدنا منهم من لا يفرق بين العائد والفائدة والمرابحة والقرض بفائدة.

٥- اعتماد أنظمة تقويم لأداء الموظفين لإتاحة الفرصة أمام الموارد البشرية ذات الكفاءة المصرفية والشرعية، مما يساعد على تنمية التجربة المصرفية الإسلامية.

٦- تقويم العاملين وفقاً لكفاءتهم لا لولائهم وارتباطهم بقادتهم، وتكشف بعض تجارب المصارف عن جمود في معظم المواقع الوظيفية في العديد من تلك البنوك، فتجد موظفاً في منصبة عدة سنوات وكأنه لن يقوم العمل بهذا البنك إذا تحرك من مكانه، حيث إن بعضهم يبقى في منصبه لما بعد سن التقاعد باسم الاستفادة من خبراتهم، ولا تصبح

هذه المقاعد شاغرة إلا بالموت ، مما يضعف الفرص أمام الموظفين الآخرين بالتحرك والترقية للأمام ، ويؤثر سلباً على تحفيزهم وولائهم لمؤسساتهم.

٧- دعم وتفعيل التدريب لإعداد موارد بشرية قادرة على فهم متطلبات العمل المصرفي الإسلامي، وأن يكون التدريب بالبنوك الإسلامية يستوعب مختلف الأنشطة نحو المعرفة المصرفية والشرعية، وإعطاء أولوية للجانب الشرعي.

٨- أن يتم تدريب القيادات فى الإدارة العليا للبنوك الإسلامية لدى الجهات المعتمدة الإسلامية وليس على البرامج التدريبية المقدمة من المصارف التقليدية في الداخل والخارج إلا للضرورة بحيث يتم العكس استقطاب الكوادر من البنوك التقليدية لتدريبهم.

٩- عدم إهمال البنوك الإسلامية إلى اللغة العربية في تعاملاتهم بحيث تكون متلازمة مع اللغة الانجليزية في معاملاتها، حيث إن هذا يمثل خللاً ومشكلة غير مقبولة، فإذا كان العمل المصرفي يتطلب الكفاءة في اللغة الإنجليزية فيجب ألا يكون على حساب إهمال اللغة العربية.

١٠- السعي لتقديم الحلول الممكنة للمشكلات القائمة أولاً بأول لأن البنوك الإسلامية ينظر إليها من قبل غير المسلمين على أنها وجه للإسلام وهي فعلاً جزء من منظومة الدين الإسلامي الشامل وعدم السكوت عن بعض الممارسات الخاطئة .

**مهام إدارة الموارد البشرية:**

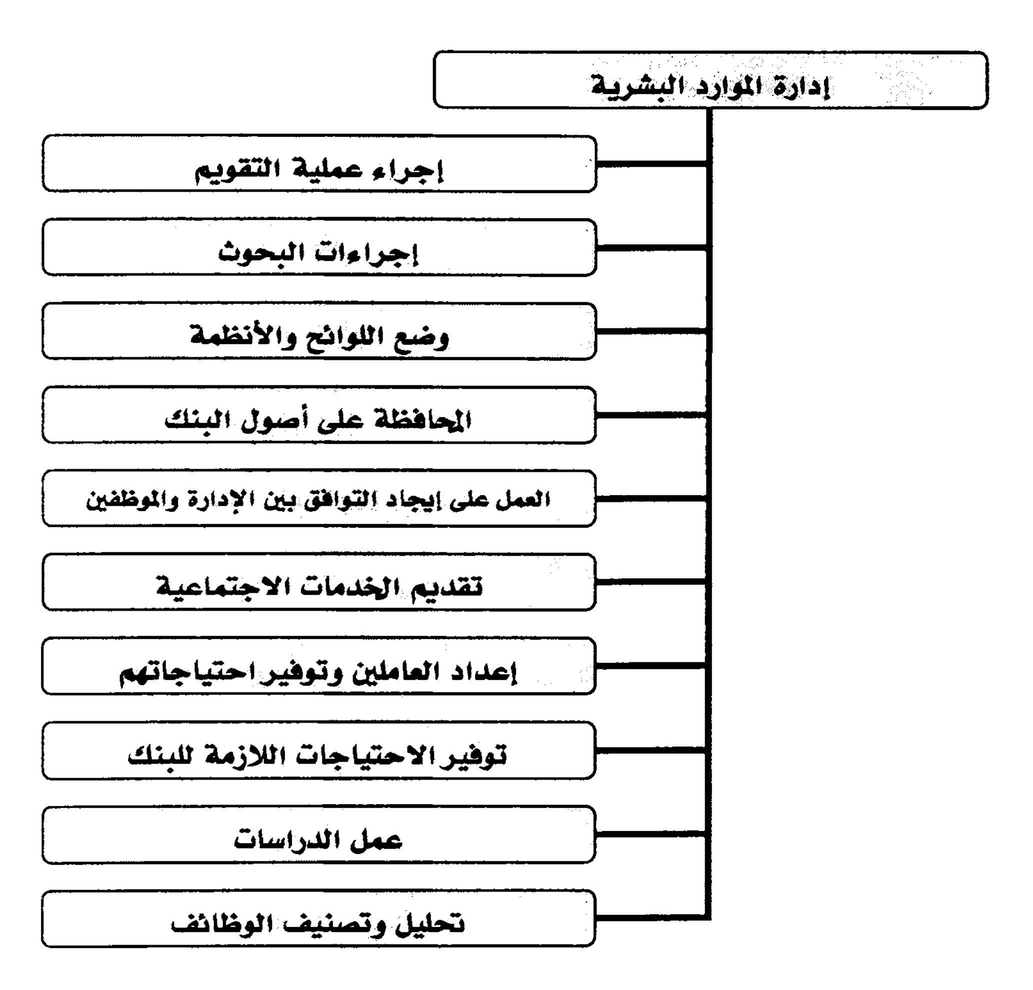
١- تحليل وتصنيف الوظائف وتوصيفها وتحديد واجبات ومسئوليات كل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها، وأهميتها النسبية للوظائف الأخرى، وتطوير أسسها ومتابعة تطبيقها .

٢- عمل الدراسات لتحديد الاحتياجات الفعلية من القوى البشرية، وتقدير الأعداد اللازمة للعمل، وتوفير الاحتياجات المطلوبة من خلال إجراء عملية الاختيار والتعيين وفقاً للنظام المتبع في البنك.

٣- توفير الاحتياجات اللازمة للبنك من المستلزمات المادية المختلفة وتأمين الخدمات الإدارية الأخرى اللازمة للعمل .

٤- إعداد العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم والعمل على تطويرها لإيجاد قوة عمل متجانسة ومستقرة تحقق أهداف البنك وطموحاته .

٥- تقديم الخدمات الاجتماعية المختلفة للموظفين ( العلمية والتعليمية والترفيهية ).




٦- العمل على إيجاد التوافق والانسجام بين الإدارة والموظفين من خلال بناء علاقة فاعلة

٧- المحافظة على أصول البنك من الموارد البشرية من خلال تعميم نظام للأجور والحوافز متوازن وعادل يحقق الأمن والاستقرار الوظيفي والإنتاجية العالية.

٨- وضع اللوائح والأنظمة والأدلة التي توضح العلاقة بين الإدارة والعاملين وتساعد على سلامة تسيير العمل .

٩- إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بالعاملين والتي تساعد على تطويرهم، ومعالجة المشاكل التي تطرأ أثناء أداء أعمالهم، وتحقق لهم الاستقرار، وترفع من معنوياتهم في العمل .

١٠-إجراء عملية التقويم الدوري للعاملين وترقيتهم ونقلهم وفقاً للنظام المتبع في البنك .

١١-وضع المعايير والأسس الخاصة بقياس معدلات الأداء.

**كما يجب أن ترفع إدارة الموارد البشرية تقريراً إلى الإدارة العليا بمقترحات للتطوير وقد يكون ذلك كما يلي:**

اعتماد نموذج استمارة تشمل جميع موظفي البنك حيث يجب أن يتم تعبئتها من قبل الموظف نفسه ورفعها إلى مسئوله، ثم يتم تجميعها إلى إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع إدارة التخطيط والتطوير أو الإدارة المختصة الأخرى لعمل التحليل لها، ومن ثم يتم عرضها بالشكل النهائي لاتخاذ الإجراءات اللازمة .

**إدارة الشئون القانونية :**

**مهام الإدارة القانونية:**

١- تقديم الفتوى والرأي والاستشارات القانونية في الموضوعات والمسائل المحالة من الجهات والإدارات المختلفة بالبنك .

٢- إخطَار إدارة البنك بأية تشريعات أو قوانين جديدة أو تعديل على القوانين

والتشريعات الحالية والتي من المتوقع أن يكون لها أثر على سير العمل في البنك

٣- إبداء الاقتراحات على نظم العمل بالبنك وفق ما يكشف عنه تطبيق العمل في الدعاوى وقضايا التحكيم من ثغرات .

٤- دراسة ومراجعة موضوعات الدعاوى أو منازعات التحكيم المرفوعة من البنك أو عليه والتي تمثل حقوقاً لدى الغير واقتراح الإجراءات القانونية الكفيلة بحفظ هذه الحقوق .

٥- إجراء التحقيقات فيما يحال من مخالفات واقتراح الجزاء المناسب وفق ما تقتضي به القوانين واللوائح السارية في البنك .

٦- متابعة إجراءات التقاضي والتقادم والصلح وإجراءات تنفيذ الأحكام التي تصدر لصالح البنك .

٧- دراسة وبحث وصياغة العقود المبرمة بين البنك والجهات الأخرى والإجراءات الداخلية التي تنطوي على جوانب قانونية .

٨- الترافع نيابة عن البنك أمام جميع الجهات القضائية والإدارية .

**مهام قسم الفحص والتوثيق:**

١- توثيق كل العقود والاتفاقيات وتقييدها لدى الجهات المختصة.

٢- جمع وترتيب وحفظ الوثائق والقوانين والتشريعات الصادرة.

٣- فحص ومراجعة طلبات العملاء قبل منحهم التسهيل بالنسبة للمركز الرئيسي وما يصل من الفروع.

٤- حفظ صور للقرارات والأوامر الإدارية.

**مهام قسم المحاماة:**

١- تمثيل البنك لدى جميع الجهات القضائية والسلطات الإدارية.

٢- الترافع عن البنك أمام السلطات القضائية.

٣- متابعة قضايا البنك التي يترافع فيها محامون من خارج البنك .

٤- مسك سجل عام لقضايا البنك لمتابعة مستجداتها والتأكد من عدم تعثرها وإعداد تقرير دوري بذلك من واقع بيانات هذا السجل.

**مهام قسم الاستشارات القانونية**

١- تقديم الفتاوى القانونية حول الطلبات المعروضة عليه.

٢- مراجعة وصياغة العقود والاتفاقيات .

٣- متابعة التغيرات والتعديلات في القوانين المتعلقة بالجوانب البنكية.

٤- إجراء التحقيقات الإدارية في المخالفات الإدارية بالاشتراك مع الإدارات المختصة.

## إدارة تقنية المعلومات:

**مهام إدارة تقنية المعلومات:**

١- تسهيل عمل الإدارة العامة والفروع فيما يخص الأنظمة الممكنة بشقيها (الأجهزة، البرامج) وتوفير الدعم اللازم لضمان عملها بالدقة والسرعة المناسبة.

٢- المحافظة على سلامة الأجهزة والبرامج بتوفير البيئة الملائمة لها وتقديم المقترحات التي توفر أقصى درجة من الأمان لهذه الأصول .

٣- وضع الخطة السنوية لإدارة الكمبيوتر والتنسيق مع الإدارات الأخرى في البنك

لتطوير الأنظمة والبرامج.

٤- متابعة التطورات في مجال الأنظمة بشقيها، والعمل على تقديم المقترحات للإدارة للتطوير سواء في التدريب أو الندوات داخلياً وخارجياً .

٥- العمل على حل أي مشاكل عالقة في الأنظمة الآلية في الإدارة بالتنسيق مع الإدارة المالية والفروع وعبر آلية سريعة ودقيقة تضمن سلامة سير العمل .

٦- تكوين قاعدة معلوماتية وبياناتية متكاملة وتغذية وتلبية الإدارة العامة والإدارات المعنية بالمعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وتسيير العمل فيها بصورة سليمة .

٧- العمل على تطوير الأنظمة بما يواكب كلما هو جديد ويمكن البنك من تقديم خدمات متميزة بالتنسيق مع الإدارات الأخرى .

٨- الاحتفاظ بالنسخ الأصلية للبرامج وعمل نسخ منها تجريبية لعملية التعديلات .

٩- وضع الخطط اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وتحديث العمل في إدارة الكمبيوتر.

١٠- دراسة وتحليل البرامج والأنظمة والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع الإدارة المالية .

١١- التنسيق مع الإدارات الأخرى بغرض حل أي مشاكل تعوق سير العمل .

١٢- الإشراف على سير العمل في الإدارة ومشغلي الكمبيوتر في الفروع.

١٣- تكوين قاعدة معلومات متكاملة لتسهيل الحصول على المعلومات بدقة وسرعة

١٤- إعداد وتنفيذ مخطط شبكة الكمبيوتر وشبكة الكهرباء الخاصة بأجهزة الـ ( UPS ) للفروع الجديدة لغرض تنفيذ النظام البنكي عليها .

١٥- متابعة التقنيات الحديثة للبرامج والأنظمة والعمل على تحديث البرامج والأنظمة في البنك بما يتواكب مع هذه التقنيات .

١٦- الإشراف على تدريب الموظفين في البنك على استخدام التطورات في الحاسوب.

١٧- العمل على تقدير الاحتياجات المطلوبة من أجهزة وبرامج للإدارات المختلفة.

١٨- رفع التقارير الدورية والسنوية لكافة أعمال البنك الآلية .

١٩- العمل على توفير بيئة ملائمة لسلامة وأمان الأجهزة والمعلومات .

٢٠- الإشراف على إجراء الصيانة اللازمة لكافة الأجهزة والنظم والبرامج للبنك .

٢١- الإشراف على حفظ الملفات الآلية للأعمال اليومية وعلى حفظ البرامج أو التعديلات عليها بعد مراجعتها والتوقيع عليها .

**مهام قسم الصيانة والدعم الفني :**

١- إعداد برنامج للصيانة الدورية لجميع الأجهزة في البنك .

٢- استلام وفحص الجهاز العاطل وتحديد المشكلة وطريقة حلها إما بإصلاحه أو استبداله ورفع الأمر لمدير الإدارة .

٣- اقتراح نوع ومواصفات قطع الغيار المطلوب توفيرها من الشركات والمكاتب في الداخل أو الخارج وتقديمها إلى الجهة ذات العلاقة .

٤- فتح سجل خاص بالأجهزة العاطلة يذكر الرقم المسلسل للجهاز ونوعه والجهة المستخدمة له ونوع العطل وطريقة إصلاحه وأية معلومات أخرى .

٥- الإشراف على عمل بطاقة صيانة لكل جهاز .

٦- عمل صيانة دورية لكافة أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها في البنك للحفاظ على استمرار أدائها بموجب البرنامج .

٧- المشاركة في استلام أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها بعد مطابقتها مع المواصفات المطلوبة، والتأكد من مطابقة قطع الغيار حسب المواصفات المطلوبة بعد توريدها

والتوقيع على الاستلام بصفته عضواً في لجنة الاستلام .

٨- تقديم المشورة الفنية للإدارة في مجال تطوير أداء الأجهزة العاملة أو المطلوب شرائها .

٩- تقديم الدعم الفني لكافة مستخدمي أجهزة الكمبيوتر وبما يحقق الاستخدام الأمثل لهذه الأجهزة .

١٠- تهيئة البيئة الملائمة لأجهزة الكمبيوتر وبما يضمن استمرارية أدائها واستخدامها أقصى فترة ممكنة واقتراح الوسائل اللازمة المتطورة في هذا المجال.

١١- العمل على صيانة أنظمة التشغيل والتأكد من صحة الفهارس والملفات العاملة عليها والعمل على توفير المساحة المناسبة للنظام .

١٢- اتخاذ التدابير اللازمة لمنع استخدام أي وسائط تخزين غير مناسبة .

١٣- الاحتفاظ بجداول الأجهزة المركبة بالفروع وأرقامها وتحديثها في حالة إجراء أي تنقلات لها أو الاستحداث وبما يكفل للإدارة الاعتماد على هذه الجداول وتقديمها عند الطلب .

١٤- العمل على تهيئة الأجهزة بالتعاون مع قسم البرمجة للفروع الجديدة والعمل على تركيبها في الفروع وإجراء التجهيزات لها .

١٥- التخلص الدوري من الفهارس والملفات غير الضرورية بما يكفل عمل الأجهزة.

١٦- الإشراف على كافة التمديدات الكهربائية والتمديدات الخاصة بتوصيلات الحاسب الآلي وتدبير الاحتياجات اللازمة لها .

١٧- توزيع الأعمال بين موظفي القسم .

١٨- الاحتفاظ بخريطة التمديدات ونقاط التفتيش الخاصة بالتمديدات والأسلاك الكهربائية والأجهزة بالإدارة العامة والفروع .

**مهام قسم تحليل النظم والبرمجيات:**

١- وضع دراسة لأي مشكلة بالاشتراك مع مدير الإدارة وتسليمها إلى محلل النظم.

٢- الإشراف على جمع المعلومات وتحليلها وتحديد المدخلات والمخرجات وتحديد البرامج المطلوبة وترابطها مع بعضها .

٣- وضع مواصفات البرامج وتصميمها .

٤- الإشراف على اختبار الأنظمة والبرامج المنفذة أو المعدلة من خلال بيئة الفحص ورفعها لمدير الإدارة لتعميمها على الفروع .

٥- القيام بعملية توثيق للأنظمة والبرامج ووضع مخطط انسيابي لذلك .

٦- الإشراف على أعمال القسم وأعمال البرمجة .

٧- عمل المقترحات اللازمة لتطوير الأنظمة والبرامج والإشراف على تنفيذها في حالة الموافقة .

٨- تقديم المشورة الفنية للمبرمجين في مجال تحليل النظم الآلية .

٩- رفع تقرير دوري عن أداء القسم لمدير الإدارة .

١٠- العمل على حل المشاكل الآنية الطارئة المتعلقة بالبرامج والأنظمة .

١١- القيام بزيارة الفروع لحل مشاكل البرامج والأنظمة .

١٢- التنسيق مع الأقسام الأخرى لحل المشاكل الآنية .

١٣- توحيد سير العمل الآلي للإدارة والفروع .

١٤- تحديد نظام الأمن والسلامة للنظام الآلي بالتنسيق مع بقية الأقسام في الإدارة .

١٥- استلام مواصفات البرامج من محلل النظم .

١٦- إعداد وتوثيق للبرامج يوضح الإجراءات والملفات المستخدمة للبرنامج بعد إقراره من محلل النظم ومدير الإدارة .

١٧- الاحتفاظ بنسخة احتياطية من النسخة الأصلية للبرنامج قبل إجراء أي تعديلات عليها .

١٨- كتابة البرامج المختلفة وتنفيذها .

١٩- اختبار البرامج من خلال بيئة الفحص والتأكد من مطابقتها للمواصفات بالتنسيق مع محلل النظم .

٢٠- توثيق البرامج وتسليمها لمحلل النظم لمطابقة المدخلات بالمخرجات .

٢١- صيانة البرامج والأنظمة بحسب المقترحات المطروحة من محلل النظم .

٢٢- دراسة وتحليل هيكلية تنفيذ أو تعديل أي برنامج في النظام بناء على تعليمات رئيس القسم .

٢٣- تحديد متطلبات تطوير البرامج والأنظمة .

٢٤- متابعة سير البرامج والأنظمة والعمل على تحسينها وتطويرها .

٢٥- تصميم مخطط توضيحي للنظام ورموز البيانات المستخدمة وتسليمه للمبرمج.

٢٦- حفظ الملفات والوثائق الأساسية لنظام الكمبيوتر بما يكفل سهولة الرجوع إليها .

٢٧- المشاركة في تقويم البرامج الجاهزة .

٢٨- التواصل مع الأقسام والإدارات لغرض إعداد دراسة جدوى حول المقترحات المطروحة للتعديل من قبلهم .

**مهام قسم التشغيل:**

١- إعداد خطط التشغيل السنوية والشهرية واليومية وتعميمها على المشغلين في الفروع ومتابعة تنفيذها .

٢- الإشراف على سير عملية التشغيل اليومي والشهري والسنوي للنظام .

٣- الإشراف والمتابعة لترتيب الكشوفات حسب متطلبات الإدارات وتوزيعها في المكان المخصص لها .

٤- التوجيه والإشراف بطبع الكشوفات المطلوبة .

٥- ترتيب صلاحيات مستخدمي النظام بما يضمن سرية البيانات والمعلومات بما يكفل إجراء الرقابة الآلية .

٦- الإشراف على الإغلاق اليومي والشهري والسنوي وعمل الـ (backup) (حفظ البيانات الاحتياطية ) للبيانات وطبع الكشوفات المطلوبة .

٧- استلام الأشرطة الخاصة بالنسخ الاحتياطية للحركات اليومية والشهرية والسنوية وتوثيقها والمتابعة والإشراف على مشغلي الفروع .

٨- عمل المقترحات التي تساعد على تحسين بيئة الأجهزة والحفاظ عليها وترشيد استهلاك مواد الكمبيوتر ورفعها للمسئول المباشر .

٩- الاحتفاظ بأسطوانات الطوارئ ووسائط تخزين البرامج العاملة وأنظمة التشغيل بالشكل الذي يسهل أداء مهندس الصيانة أثناء وجود أي خلل، وبما لا يؤدي إلى ضياع الوقت لانتظار إرسالها من فروع أخرى أو من الإدارة، ويتم التنسيق مع الأقسام الأخرى بالإدارة وفقاً لمسئوليته بهذا الصدد .

١٠- استيعاب مشاكل التشغيل الفنية التي يواجهها المستخدمون والعمل على حلها .

١١- الإشراف على تجميع بيانات الفروع بشكل يومي وتشغيل برامجها وتوزيع مخرجاتها لذوي الاختصاص .

١٢- التواصل مع المشغلين في الفروع وتوجيههم بالتعديلات الفنية الناتجة عن أعمال تحليل النظم والبرمجة والتأكد من تنفيذها .

١٣- تعميم البرامج المعدلة للفروع والتأكد من صحة تركيبها وضمها للبرامج العاملة .

١٤- فتح النظام وترتيب الكشوفات حسب متطلبات الإدارات وتوزيعها في المكان المخصص لها قبل بدء الدوام .

١٥- طبع الكشوفات والتقارير المطلوبة .

١٦- تغيير صلاحيات الموظفين حسب توجيه المسئول المباشر .

١٧- الإغلاق اليومي والشهري والسنوي وعمل الـ ( backup ) ( حفظ البيانات الاحتياطية) للبيانات وطبع الكشوفات المطلوبة وتنفيذ عملية النسخ الاحتياطي للحركات اليومية والسنوية وتسليمها لرئيس القسم .

١٨- طبع كشوفات حسابات العملاء بحسب التوجيه من المسئول المباشر .

١٩- القيام بتنفيذ التشغيل اليومي والشهري والسنوي المعد من قبل رئيس القسم .

٢٠- العمل على حل أي مشاكل تنشأ من عملية تشغيل برامجها ورفعها لرئيس القسم.

٢١- تجميع بيانات الفروع بشكل يومي وتشغيل برامجها ورفعها لرئيس القسم .

٢٢- تعميم البرامج المعدلة والتأكد من صحة تركيبها وضمها للبرامج العاملة .

**إدارة التدقيق الداخلي:**

حيث يمكن تسميتها باسم مشابه آخر ولكنها تكون تابعة لرئيس مجلس الإدارة أو لمجلس الإدارة بغرض التدقيق العشوائي بشكل عينات لمعرفة ما الذي تقوم به الإدارة التنفيذية للبنك **وتكون غالبية المهام كما يلي :**

١- مراقبة وتدقيق الأصول والخصوم المتداولة والثابتة على فترات دورية .

٢- القيام بالتدقيق على مختلف أنواع التسهيلات الائتمانية وعمليات التمويل الممنوحة للمتعاملين، والصلاحيات الإدارية المخولة في ذلك، والضمانات المقدمة ومستوياتها ووجودها.

٣- تخطيط وإعداد وتنفيذ برامج وسياسات التدقيق الداخلي بأنواعها ( المالي – الإداري – العمليات) لكافة عمليات البنك .

٤- تدقيق النظم الآلية المستخدمة والتعديلات التي تتم عليها وتشتمل على الضوابط والإجراءات الضرورية لأحكام عملية الرقابة والتدقيق الداخلية .

٥- التدقيق الدوري للمستندات والسجلات والدفاتر والنماذج المستخدمة في البنك.

٦- التحقق من مدى الالتزام بالقواعد والأحكام الشرعية في مجال المعاملات البنكية والاستثمارية والتجارية كافة بحسب الفتوى الصادرة من هيئة الفتوى الشرعية .

٧- دراسة وتحليل وتقويم ا لتقارير المعدة من قبل المدققين .

٨- التحقق من مدى تنفيذ اللوائح والأنظمة والتعليمات والقرارات المسيرة لأعمال البنك .

٩- الفحص والتدقيق لأعمال البنك والتأكد من الالتزام بالدورة المستندية لتنفيذ الأعمال .

١٠-متابعة تنفيذ القرارات والتوصيات الخاصة بنتائج الفحص والتدقيق الصادرة من الإدارة العليا .

١١-الرقابة على السجلات والمستندات للشركات التي تتبع البنك أو مساهم فيها مع أطراف أخرى.

١٢-دراسة وفحص الأنظمة والإجراءات المتعلقة بسير العمل وتقويمها وفقاً لإحكام عملية الرقابة الداخلية وتطويرها بما يكفل سلامة التنفيذ.

١٣-المساهمة في وضع النظم المالية والمحاسبية للإدارات والأقسام الجديدة لضمان تناسقها مع الأنظمة والإجراءات المعمول بها في الإدارات الأخرى.

١٤-القيام بالجرد المفاجئ لصناديق النقد ومطابقتها مع الأرصدة النقدية .

١٥-مسك سجل لجميع مفاتيح الخزائن.

١٦-التدقيق على استثمارات البنك والتحقق من عدالتها وشرعيتها وصوابها وتوفير الضمانات اللازمة بها.

١٧-التحقق من عدالة وشرعية المصروفات المختلفة وأنها ضمن لوائح البنك وصلاحيات المسؤولين .

١٨-التحقق من صحة وشرعية الإيرادات المختلفة محلياً ودولياً وأنها تتم في إطار خطط وإجراءات العمل.

١٩-إعداد السياسات والأساليب الرقابية والمراجعة الداخلية للإدارات والفروع ومتابعة تنفيذ ذالك.

٢٠-الإشراف والمشاركة في وضع أو تعديل أنظم الرقابية واللوائح الداخلية والدورات المستندية ونماذج العمل وقواعد الضبط الداخلي التي تكفل المحافظة على أموال البنك وتمكين الإدارة من الرقابة والمتابعة للأعمال بكفاءة وفاعلية واقتصاد وتقديم ذلك إلى مجلس الإدارة للدراسة والاعتماد.

٢١-الإشراف على الموظفين العاملين في إدارته .

٢٢-دراسة وتحليل وتقويم التقارير المعدة من المدققين وإعطاء التوجيهات اللازمة بشأنها.

٢٣-متابعة تنفيذ القرارات والتعاميم والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا للبنك والتأكد من الالتزام باللوائح والقوانين والنظم الداخلية المعتمدة.

٢٤-تكليف المدققين بالتدقيق على بعض العمليات بغرض التحقق من أي انحرافات أو ممارسات خاطئة وإعطاء التوجيهات التصحيحية اللازمة بناء على تعليمات الإدارة العليا بذلك.

٢٥-رفع التقارير إلى رئيس مجلس الإدارة أو من يفوضه لمناقشة نتائج تقارير الأعمال الرقابية وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المستخلصة من تقارير المدققين وعمل محاضر بذالك.

٢٦-وضع البرامج التدريبية للمدققين .

٢٧-المشاركة في الجرد المفاجئ والجرد السنوي لصناديق النقدية والعهد العينية

**أسلوب وطريقة عمل إدارة التدقيق الداخلي:**

إن عدم إتباع الأساليب السليمة في عمل إدارة التدقيق الداخلي قد يؤدي إلى حدوث تأخير في إصدار تقاريرها النهائية الموجهة لكل من الإدارة العليا ولجنة التدقيق بالبنك، وهذا التأخير يعمل على تقليل الفائدة المرجوة والمترتبة من معالجة وتصحيح الملاحظات والمخاطر المرتبطة بها بالوقت المناسب.

ومن الأسباب المؤدية إلى عدم إصدار تقارير التدقيق بالوقت المناسب، التأخير في الحصول على ردود الإدارة المعنية حيال الملاحظات المتعلقة بها، وأيضاً أن الردود الواردة تكون بحاجة إلى مناقشة وتوضيح، ولتلافي حدوث ذلك التأخير يمكن إتباع الأساليب المطبقة دولياً، والهدف من وضع أسس قوية لإدارة التدقيق الداخلي هو أن تكون مبنية على أساس تلبية الاحتياجات التي يتطلع لها مجلس الإدارة وإدارة البنك وتحقيق أهداف البنك الموضوعة.

**ومن تلك الأساليب ما يلي:**

- قبل البدء بعملية التدقيق يجب على فريق التدقيق أولاً أن يناقش نطاق عملية التدقيق، ومراجعة خطة التدقيق وبعض الأمور الأساسية مع إدارة الفرع/ وحدة الأعمال بهدف الوصول إلى فهم وإدراك لكافة جوانب العمل ومن جميع المستويات.
- يجب على فريق التدقيق التواصل والتفاعل باستمرار مع إدارة الوحدة خلال عملية التدقيق لإيضاح الملاحظات والتأكد من أنها حقيقية وواقعية وتؤدي دوراً في إثراء

وتحسين إجراءات الفرع/ وحدة الأعمال المدقق عليها.

- على المدققين أن يقوموا بتقديم الملاحظات سواء للفرع أو للإدارة أثناء عملية التدقيق ويجب أن يتم أخذ الردود عليها خلال فترة ثلاثة أيام كحد أقصى، وبحيث يجب أن يتضمن الرد الإجراء الذي تم اتخاذه/ الإجراء المنوي اتخاذه، وما هو التاريخ المتوقع لمعالجة ملاحظات إدارة التدقيق؟ ومن هو الشخص المسؤول عن عملية المعالجة؟
- الاجتماع المتعلق بمناقشة كافة الملاحظات يجب أن يتم عقده خلال ٣-٥ أيام من إكمال المهمة والانتهاء منها، كما ويجب تحديد تاريخ الاجتماع بشكل مسبق وبموافقة المدقق المسؤول عن مراجعة وتدقيق أعمال الوحدة المعنية.
- على مدراء الوحدات تزويد إدارة التدقيق بشكل شهري بكافة الأمور والمواضيع التي مازالت عالقة ولم يتم معالجتها، ومن الآن فصاعداً لن يكتفي بالتعليقات والإجراءات التي يتم اتخاذها حيال الملاحظات والتي تشير في مضمونها إلى أنه تم العلم بذلك أو أنه سيتم إجراء اللازم، لذلك لابد من وضع تاريخ محدد لكافة البنود والإجراءات الواجب اتخاذها وإنهاؤها بذلك التاريخ.

إن الفائدة الرئيسية من ذلك هي توفير الوقت وزيادة كفاءة وفعالية إدارة التدقيق الداخلي إضافة إلى حماية موارد البنك، وتحسين أداء وإجراءات أعمال الإئتمان والعمليات، وبناء بيئة رقابية قوية في البنك. كما أن ذلك سيعمل على زيادة قدرة البنك على تقليل الملاحظات والانتقادات الموجهة له من قبل الجهات الخارجية مثل البنك المركزي والمدقق الخارجي.

**التقارير المرفوعة من إدارة التدقيق الداخلي إلى مجلس الإدارة:**

من أهم أعمال إدارة التدقيق الداخلي هو ملاحظة جوانب الخلل بالبنك، ورفع تقرير بذلك للإدارة العليا، ويكون التقرير مشفوعاً بالتوصيات المقترحة لتلافي حدوث تلك العيوب في الأداء.

# الفصل الثاني

## مجموعة الإدارات الاستراتيجية

### إدارة التخطيط والتطوير:

**مهام إدارة التخطيط والتطوير:**

١- دراسة الأنظمة واللوائح القائمة والعمل على تطويرها .

٢- إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير الخدمات البنكية .

٣- دراسة الخدمات القائمة والعمل على تطويرها .

٤- مراجعة النماذج المستخدمة في البنك والعمل على تطويرها .

٥- العمل على تخطيط وترتيب العمل في البنك بما يتفق مع التطورات الحديثة.

٦- الوصول إلى الاستغلال الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة.

٧- إعداد الخطط الاستراتيجية التنموية للبنك الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل.

٨- دراسة الأوضاع الاقتصادية ورصد آثارها على أداء البنك.

### إدارة والتسويق والإعلام:

**مهام إدارة التسويق والإعلام:**

١- استحداث خدمات بنكية جديدة تلبي احتياجات الجمهور .

٢- دراسة الخدمات القائمة والعمل على تطويرها بما يتفق مع كلما هو جديد في المجال البنكي .

٣- اقتراح آليات عمل جديدة تساعده على تقديم الخدمة البنكية والائتمانية بصورة

سريعة وبجودة عالية وبتكلفة أقل .

٤- متابعة كلما هو جديد في القطاع البنكي العالمي ودراسة مدى الاستفادة منه في تطوير العمل في البنك .

٥- إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بتطوير الخدمات البنكية وخدمات التسويق.

٦- دراسة وتحليل وتحديد معدلات الكلفة للخدمات على مستوى الفروع وهيكليتها ومقارنتها بحجم نشاطها، وتحليل الاختلاف في المعدلات وأسبابها واستخلاص كيفية تحسين معدلات الفعالية في الفروع .

٧- تسويق الخدمات البنكية التي يقدمها البنك بطريقة منافسة السوق.

٨- ابتكار وسائل تسويقية تساعد على زيادة المتعاملين في طلب العمليات الاستثمارية .

٩- التعرف على جميع الخدمات البنكية والعمليات الاستثمارية المقدمة في السوق والعمل على إيجاد الأساليب التي تساعد البنك على تقديمها بتكلفه أقل وبسرعة وجودة عالية.

١٠- إجراء الدراسات التسويقية المتعلقة بالمنافسة ومنتجات البنك.

١١- دراسة اتجاهات العملاء عن الخدمات البنكية التي يقدمها البنك .

١٢- دراسة الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة .

١٣- إعداد الحملات الترويجية للخدمات التي يقدمها البنك بوسائل الإعلان المناسب .

١٤- تحديد منافذ التوزيع للخدمات البنكية ودراسة تسويقية متعلقة باختيار فروع جديدة للبنك .

١٥ - إقامة الندوات والمحاضرات للتعريف بأهداف البنك وأنشطته .

١٦ - رسم صورة ذهنية متميزة لدى الجمهور عن البنك وأنشطته .

١٧ - تحديد وتجهيز وسائل الدعاية التي يقدمها البنك .

١٨ - إعداد صيغ الإعلانات الصادرة عن البنك وتحديد وسيلة الإعلام المناسبة .

**مهام قسم بحوث التسويق:**

١- دراسة السوق واتجاهاته وتحليل حجم السوق البنكي وتحديد حصة البنك في السوق.

٢- دراسة اتجاهات المستهلكين عن الخدمات البنكية التي يقدمها البنك .

٣- قياس كفاءة وسائل الترويج للخدمات التي يقدمها البنك .

٤- دراسة خصائص العملاء والمستهلكين للخدمات البنكية .

٥- دراسة المنتجات المنافسة من الخدمات في السوق البنكي ومعرفة أسعارها واقتراح الأسعار المناسبة للخدمات التي يقدمها البنك .

٦- تقويم الخدمات الجديدة قبل تقديمها للجمهور في السوق .

٧- التنبؤ بالطلب على الخدمات البنكية المستقبلية، ودراسة التغيرات في الطلب على الخدمات التي يقدمها القطاع البنكي، وإمكانية إنتاج خدمات جديدة واحتمالات نجاحها.

٨- دراسة العوامل الاقتصادية المؤثرة على أنشطة البنك والخدمات التي يقدمها .

٩- إعداد الحملات الإعلانية والترويجية لمنتجات البنك من الخدمات، وتحديد وسائل نشر الإعلانات عن الخدمات البنكية التي يقدمها البنك.

١٠- تحديد منافذ التوزيع للخدمات المصرفية التي يقدمها البنك ودراسة النواحي

التسويقية المتعلقة باختيار فروع جديدة للبنك.

**إدارة مخاطر الائتمان:**

إن البنوك الإسلامية هي شركات مالية تهدف إلى الربح وليست جمعيات خيرية وإن كان الفرق بينها وبين البنوك التقليدية بأن أرباح البنوك الإسلامية هي أرباح مباحة شرعاً طبقاً لقواعد الشريعة الإسلامية، فالبنوك الإسلامية تشارك في خسائر بعض العمليات تبعاً لنوع العقود، فهي تقوم بالدور الذي تحجم عنه البنوك التقليدية في تقديم رأس المال المخاطر.

وعليه يمكن الانطلاق في إطار الأهداف العامة الموضوعة مع الأخذ بالاعتبار الخصوصية الإسلامية، التي تتخطى مخاطر الائتمان المتعارف عليها في التسمية تبعاً لما يلي :مخاطر الاستثمار- مخاطر السوق - مخاطر السيولة- مخاطر معدل العائد،مخاطر التشغيل والسمعة.

البنوك الإسلامية تتابع من ناحية نوعية تطور النشاطات والقطاعات الاقتصادية، وبالتالي لها دور موجه في شكل الاقتصاد وإدارة الأموال، واختيار شركائها في المشاريع والإشراف على الاستثمار، ومتابعته ومراقبته.

ومعايير التشغيل المطلوبة في الشركات المستثمر بها التي يضعها البنك ثابتة بغض النظر عن المشروع وأصحابه، وإلى أي حد يكون سقف التدخل الذي يمكن أن يشكل للبنك ضمانة معقولة لمدى احترام القواعد التشغيلية من قبل المشروعز

وتعتبر منتجات البنوك الإسلامية هي الواجهة الرئيسية للمتعاملين مع البنك، ووسيلة مهمة لجذب المتعاملين الجدد، والمحافظة على المتعاملين الحاليين. فهي بوابة العبور للتعامل مع أنشطة البنك المختلفة ولكن بعض المنتجات تتضمن عمليات استثمارية، مخاطرها متنوعة تبعاً لنوع، وتشغيل، وعملة، وبلد، وقطاع الاستثمار وتفترض لإقرارها القيام بدراسات جدوى اقتصادية، من قبل أخصائيين لهم صفة

الاستقلالية والحيادية، ويتم متابعتها من قبل مستشارين.

أما المنتجات والخدمات التي لا تتضمن عمليات استثمارية فيتم تنفيذها كخدمة مصرفية يتم أخذ عمولة كإيراد مقابل تقديم الخدمة، ومخاطرها ترتكز على العامل التشغيلي.

والإيرادات الناتجة عن نشاط البنوك الإسلامية، هي نشاط فعلي عبر إنشاء شركات تابعة متخصصة في مختلف قطاعات الاقتصاد من تجارة داخلية وخارجية وإسكان ومقاولات وصناعات، وتكون رؤوس أموال هذه الشركات إما مملوكة ١٠٠٪ للبنك أو يملك البنك نسبة عالية في رأسمالها ولا يرتبط بالعمليات المالية الوهمية .

وفى حالة خسرت شركة تابعة بالشراكة مع أحد عملاء البنك فيتوقف تمويل العميل تبعاً لمعايير بازل، حيث يفضل للبنك أن يخسر جزءاً من رأس ماله بدلاً من أن يتابع تمويل مشروع متعثر.

وبالتالي تكون المخاطرة أقل وفقاً للتعامل في الاقتصاد الإسلامي والتي تفترض دورة تجارية مكتملة، وعليه فإنه في البنك الإسلامي لا يمكن تقديم وعد لأي مودع بأنه يمكن الحصول على عوائد في فترة معينه إلا في حالات استثنائية ويجب أن تكون معقولة مما يعني ضرورة إبلاغ المودع أن عوائد الاستثمار لا يمكن أن تمنح لمودعين تقل فترة إيداعاتهم عن ستة أشهر على الأقل، وهنا المفارقة مع المصارف التقليدية، حيث في البنك التقليدي، يفترض حد أدنى من القيم ليتمكن المودع من الحصول على فوائد، وفي البنوك الإسلامية يفترض وضع حد أدنى من الفترات لتصبح الأموال منتجة للأرباح.

**مهام إدارة مخاطر الائتمان**

١- القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات ملائمة.

٢- اختيار المخاطر التي يرغب البنك في التعرض لها، والتي يمكن لرأس الما
تحملها.

٣- مراقبة الإدارة المخاطر وقياسها بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في
الوقت المناسب لزيادة العائد مقابل تخفيض انعكاسات المخاطر.

٤- وضع إجراءات تضمن تدرج إقرار تطبيق معايير المخاطر، كما في أي سياس
يعتمدها البنك، تبعاً لمعايير بازل٢،ويمكن تفعيل ذلك من خلال عمل اللجا
لضمان الحوكمة الإدارية وفصل الملكية عن القرار التنفيذي.

٥- دارسة وتقويم المخاطر التي تتضمنها المشروعات التي تطلب التمويل
بالأساليب نفسها التي تقوم بها المصارف التقليدية، سواء فيما يتعلق بمخاط
العميل أو مخاطر البلد (سياسياً واقتصادياً) أو مخاطر العملة ولكن الاختلاف
النوعي في عملية التمويل.

**إدارة الجودة:**

إن الخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية تتطلب تحسينها وفق جودة عالية ي
يلائم حاجات عملائها للفوز برضاهم وولائهم وبهدف تنمية الحصة في السوق
وصولاً لزيادة الربحية وليس الاعتماد على أنها كونها بنوك إسلامية فإن الزبائ
بدوافع شرعية مضطرين للتعامل معها كما كان سابقاً حيث تطورت الخدمات
المصرفية والتمويلية الإسلامية تطوراً تدريجياً ومع ذلك لم تسلم من الانتقادات م
قبل العديد من عملائها، لذا فإن قياس جودة الخدمات التي تقدمها البنوك الإسلامي
من خلال معظم الدراسات الميدانية أصبح ضرورياً، وذلك لتلمس جوانب القصو
والضعف في جميع الخدمات. وقد يلاحظ استمرار تعامل عدم الراضين عن الخدمات
من ناحية مصداقية إسلاميتها وبشكل عام فإن هناك انطباعاً متدنياً من قبل عملا
البنوك الإسلامية عن الجودة الكلية للخدمات التي تقدمها المصارف الإسلامية م
محدودية القدرة للتغير في الجودة إجمالاً.

بدأ مفهوم جودة الخدمة البنكية كواحد من أهم المجالات التي يمكن أن تتنافس المصارف فيما بينها من خلاله، مما يعني توجه عملاء المصارف في طلب الخدمات البنكية ليس فقط لمجرد أن البنك إسلامي أو توفر عروض تسويقية، وإنما أيضاً الجودة التي يحصل عليها من تلك الخدمة، وإنما لما تتصف به تلك المضامين من قيم رمزية يبحث عنها العميل وتشكل له جودة أفضل من وجهة نظره، وضمن هذا السياق ظهرت مجالات للتمايز في تقديم الخدمات البنكية وهو ما يشكل مفهوماً لجودة الخدمات البنكية

**وترتكز الجودة على اتجاهين وهما:**

-الجودة الداخلية المبنية على أساس تقديم الخدمة وفق مواصفات قياسية صممت على أساسها تلك الخدمة.

-والجودة الخارجية وهي تركز على مدى اقتناع العميل بمستوى الخدمة المقدمة إليه وبالتالي يصبح المهم كونه يرتكز على متطلبات العملاء، فيتم اختيار الخدمة بناء على توقعاتهم.

وعليه فإن قياس جودة الخدمات تحدد على أساس المقاييس التي ترتبط باحتياجات العملاء وتعبر عنها ويمكن تحديد ذلك من خلال ما يلي:

١- الجوانب المادية المتعلقة بالخدمة مثل مباني البنوك، والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه، والتسهيلات الداخلية للأبنية، والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة، ومظهر الموظفين.

٢- الجوانب المعنوية المتمثلة بوفاء البنك بالتزاماته تجاه العميل وقدرته من وجهة نظر العملاء على تقديم الخدمة بالوقت المناسب وبدقة ترضي طموحه.

٣- القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم، والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام.

٤- التأكد بأن الخدمة المقدمة للعملاء تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك، وتشمل الاطمئنان النفسي والمادي .

٥- إبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته.

أهمية قياس جودة الخدمات المقدمة من قبل البنوك الإسلامية تكمن في تقويم مخاطر السوق، ولكي تتمكن الإدارة بشكل عام من معرفة الموقع التنافسي في بيئتها يقوم نائب رئيس تلك الإدارة بالانطلاق لرفع مستوى خدماتها، بهدف زيادة حصتها السوقية، والتي تقود إلى تعظيم ربحيتها خاصة وأن البيئة التي تعمل فيها البنوك الإسلامية تساعدها على ذلك من ناحية دينية.

**ويمكن تصنيف مستويات جودة الخدمات المصرفية الإسلامية كما يلي :**

١- الجودة المتوقعة من قبل العملاء أن يحصلوا عليها.

٢- الجودة المقتنعة بها إدارة البنك وتعتقد أن نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها تشبع حاجاتهم ورغباتهم .

٣- الجودة التي تجعل البنك يخضع خدماته للمواصفات النوعية المقدمة.

٤- الجودة الفعلية التي تؤدى بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء.

٥- الجودة المرجوة للعملاء وهي الجودة المقبولة لديهم والتي يحصل عليها البنك من عملائه عند تلقيهم لتلك الخدمات.

مجموعة من الإجراءات لتحسين الجودة ولتحقيق هذه الغاية على البنوك الإسلامية أن تتخذ مجموعة من الإجراءات لتحسين جودة خدماتها لكي تكون منافساً قوياً للمصارف التقليدية، والعمل باستمرار على تحسين وتنويع تلك الخدمات بما يلائم رغبات وتطلعات عملائها من خلال فهم توجهات وتوقعات العملاء، ومن هذه

الإجراءات ما يلي:

١- التزود بالمعلومات الضرورية التي تمكنها من معرفة مستوى الخدمات المقدمة لعملائها من وجهة نظرهم، وليس من وجهة نظر البنك، للتمكن من اتخاذ كل ما هو ضروري.

٢- تلافي النواقص ومعالجة الخلل من خلال تحسين نوعية الخدمات وترشيد القرارات التي تتخذها الإدارة، بما يساهم في احتفاظ المصارف بعملائها الحاليين، وجذب عملاء جدد.

٣- تصميم خدماتها البنكية بما يتناسب واحتياجات عملائها والتركيز على مفاهيمها الإسلامية كعامل جذب ومؤثر .

٤- تقويم فاعليتها، واختبار جودة خدماتها، وتلمّس واكتشاف جوانب القصور فيها والتطوير، والنهوض، من أجل تحقيق أهداف التنمية والمساهمة الفاعلة في الاقتصاد الوطني.

٥- ضرورة قياس جودة الخدمات التي تقدمها البنوك الإسلامية تحقيقاً للأهداف، من وجهة نظر عملائها وتحديد أبعادها، ومحاولة معرفة توجهات العملاء .

**تقديم نوعية متميزة من الخدمات تتمثل في:**

١- إيجاد أوقات دوام للبنك مناسبة لعملاء البنك.

٢- حسن استقبال وحسن توجيه العميل بالوقت المناسب.

٣- سمعة جيدة للموظفين، وتحليهم بأخلاق وأدبيات، ومعرفة بأصول التواصل.

٤- دقة ووضوح كشوفات البنك المقدمة للعملاء.

٥- تقديم خدمات جيدة في مجال استفسار وأسئلة العملاء.

٦- إعطاء أهمية كبيرة لسرية معاملات العملاء.

٧- رفع كفاءة وتحسين الخدمات التي تقدمها من خلال بعض العوامل المساعدة في تطوير وتحسين جودة ونوعية الخدمات المتمثلة بما يلي:

- الاستعانة بالأساليب التسويقية الحديثة في التعامل مع العملاء لتطوير الخدمات
- تقديم الخدمة بشكل يتناسب مع نوعية العملاء مراعاة للتقاليد مثلاً.
- استهداف وتجزئة السوق وتوجيه الأنشطة التسويقية المناسبة لكل فئة.
- تطوير التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات، مثل أجهزة الصراف الآلي وتوفر النقد بها.
- الاستجابة السريعة وتلبية مطالب العملاء كعوامل تؤثر في جودة الخدمات البنكية.
- تكثيف الدراسات التي تعنى بمعرفة خصائص توجهات المجتمع والبيئة الاجتماعية.
- وضع استراتيجيات لتطوير الخدمات البنكية الإسلامية لمواجهة تحديات المنافسة من المصارف التقليدية والمنافسة العالمية في ظل ظروف التحاق كثير من الدول الإسلامية والعربية بمنظمة التجارة العالمية.
- الاهتمام ببرامج التدريب وإعادة التدريب والتأهيل في مجال العمل البنكي الإسلامي، لوجود ضعف لدى العاملين في المصارف الإسلامية في مجال أدائهم في تقديم الخدمات.
- حسن استقبال وحسن توجيه العميل بالوقت المناسب.
- توفر كوادر مؤهله للرد على استفسارات المتعاملين أياً كانت أو استيعابها وتحويلها لمن يفهم ذلك أو التواصل معه لاحقاً
- توفير مرونة في أوقات الدوام للبنوك تناسب العملاء .

- تحلي الموظفين بأخلاق وأدبيات وسمعة جيدة ، ومعرفة بأصول التواصل.

- دقة ووضوح كشوفات البنك المقدمة للعملاء مثل توفر البيانات وسهولتها.

- تقديم خدمات جيدة في مجال استفسار وأسئلة العملاء.

- إعطاء أهمية كبيرة لسرية معاملات العملاء.

**مهام إدارة الجودة:**

١- إعداد أنظمة وإجراءات الجودة .

٢- الإشراف على تنفيذ أنظمة وإجراءات الجودة .

٣- التواصل مع الشركات والمؤسسات المعنية بالجودة لحصول البنك على شهادة الجودة .

٤- الترتيب مع الإدارات المختلفة فيما يتعلق بالبيانات والتقارير والمعلومات والبحوث.

٥- فتح مجالات تطوير الخدمات واستيعاب تنفيذ التوصيات التي من شأنها استخدام أغراض التحسين والتطوير للخدمات البنكية .

٦- تحديد الخدمات الجديدة المطلوب إدخالها وإجراءات العمل المستخدمة في مجال الخدمات لتطوير الخدمات البنكية.

٧- مراجعة نماذج المستندات المستخدمة والتوصية بتطويرها كلما دعت الحاجة لتبسيط إجراءات تنفيذ الخدمات .

٨- دراسة الخدمات البنكية المقدمة في البنك للتحقق من مدى تلبيتها لحاجة العملاء، وتقديم التوصيات اللازمة بشأن تحسين مستوى الخدمات الحالية.

٩- استحداث خدمات بنكية أخرى، وتوسيع نطاقها، وتقديم الخدمات لتشمل فروع جديدة محلياً أو خارجياً .

١٠- تجميع مقترحات الفروع فيما يلزمهم من أمور تتعلق بمتطلبات تطوير الخدمات الأخرى اللازمة في مجال تطوير الخدمات البنكية .

١١- التنسيق مع إدارة تقنية المعلومات فيما يتعلق بتطوير وتحديث الأنظمة في مجال الخدمات البنكية .

# الفصل الثالث

## مجموعة إدارات الشئون المالية والإدارية

### الإدارة المالية:

بداية لا بد من الإشارة هنا إلى أن مهام معظم الإدارات متشابهة في البنك الإسلامي كما هي في البنك التقليدي إلا أنه يضاف إليها الأنشطة التمويلية الإسلامية، والضوابط الشرعية ومراعاة القيام بالأعمال بما يتناسب ويحقق أهداف المصرفية الإسلامية.

### مهام الإدارة المالية:

١- إن الإدارة المالية بالبنك تكون مرتبطة مباشرة بالإدارة العامة (العليا) سواء كان هذا وفقاً للهيكل التنظيمي أم لا، وذلك نظراً لأن الإدارة المالية بما فيها من أقسام وعلى رأسها الحسابات العامة تعتبر من الأقسام الرئيسية والمهمة في البنك بحيث تمدّ الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات والإحصاءات اللازمة بالإضافة إلى كونها تراقب إثبات كافة الحركات المالية لعمليات البنك الأخرى وتتأكد من حسن تنفيذها.

٢- تنفيذ الإجراءات المحاسبية الخاصة بالعمليات المالية في البنك والاحتفاظ بالمستندات المؤيدة لهذه العمليات .

٣- إجراء التسويات المالية فيما بين الإدارة العامة والفروع وتسوية حسابات البنك مع البنوك الأخرى .

٤- الإشراف على إعداد معلومات محاسبية وإدارية بصورة منتظمة وإعداد تقارير خاصة وفقاً لاحتياجات الإدارة .

٥- متابعة تطوير الأنظمة المحاسبية المطبقة في إدارة البنك والتأكد من استيفائها للعناصر الفنية والرقابية .

٦- إعداد التقارير المالية عن العمليات المختلفة لبيان المركز المالي وموقف السيولة والربحية والتغييرات في هذه العناصر .

٧- إعداد الميزانيات التقديرية للبنك ورصد الانحرافات فيما بين الأرقام التقديرية والفعلية وتحليلها وتزويد الإدارات والوحدات المختلفة بالبيانات المالية .

٨- تقديم نائب الرئيس للإدارات والفروع فيما يتعلق بالنواحي المحاسبية والمالية والإشراف والرقابة على الإجراءات المحاسبية، وتلك المتعلقة بإعداد التقارير المالية في تلك الإدارات التي تحتفظ بوثائق العمليات الخاصة بها .

٩- متابعة موجودات ومطلوبات البنك وإعداد تقارير عن عوائد الاستثمار في الإدارات .

١٠- التعاون مع إدارة الرقابة والمراجعة الداخلية في تسهيل عملية المراجعة وتسهيل مهام مراقب الحسابات الخارجي للبنك .

١١- إعداد الحسابات الختامية للبنك .

١٢- اقتراح سياسة الاستهلاك وبناء المخصصات.

١٣- متابعة الحسابات المعلقة والحسابات الجامدة والحسابات المدينة المستحقة مع الإدارات المختصة.

١٤- مراقبة موجودات البنك الداخلية والخارجية.

١٥- وضع نظام حسابات رقابي لجميع إدارات البنك وتطوير الأنظمة المحاسبية.

**مهام قسم المحاسبة العامة:**

(ملاحظة :إن تصميم النظام المحاسبي للبنك يتأثر بالهيكل التنظيمي لاختلاف

الأقسام والاختصاصات)

**يمكن تلخيص المهام في النقاط التالية :**

١- استلام مستندات القيود والكشوفات من الأقسام الفنية المختلفة وتدقيقها.

٢- تبويب الحسابات الواردة في الكشوفات وفق حسابات دفاتر الأستاذ العام ونائب الرئيس.

٣- إعداد كشوفات مراجعة يومية وعمل ملخص كشف مراجعة يومي استناداً إلى الكشوفات التفصيلية.

٤- الترحيل إلى دفاتر الأستاذ ونائب الرئيس من واقع الكشوفات التفصيلية.

٥- إثبات القيود في دفتر اليومية العامة من واقع ملخص كشف المراجعة اليومي وترحيل هذه القيود إلى دفتر الأستاذ العام.

٦- إعداد ميزان مراجعة يومي ومركز مالي يومي للبنك.

٧- القيام بالمطابقات اليومية مع مختلف أقسام البنك الفنية.

٨- إعداد كشوفات يومية وأسبوعية وشهرية ودورية أخرى.

٩- إعداد الحسابات الختامية والميزانية العمومية للبنك.

١٠- حفظ المستندات والوثائق الخاصة بالقسم بعد تصنيفها.

١١- تنفيذ الأعمال المحاسبية المتعلقة بالأقسام الإدارية للبنك.

**ملاحظة:** إن أول المهام هي تجميع البيانات المالية سواء كان النظام المحاسبي الذي سيتبعه البنك يدوياً أو آلياً (بالكمبيوتر) وكما نعلم جميعاً أنه صار حالياً كل شيء الكترونياً، ويتم ذلك من خلال تبويب وتسجيل وتلخيص وعرض وتفسير البيانات المالية، وذلك بهدف إحكام الرقابة الداخلية على العمليات، وإعداد القوائم المالية والحسابات الختامية للبنك متمثلة بالأرباح والخسائر، والميزانية العمومية، ومسك

الحسابات النظامية، وإعداد القوائم الشهرية، والبيانات الدورية، وكشف السيولة والاحتياطي والمركز الشهري.

**مهام قسم الحسابات العامة المركزية:**

١- استلام الكشوف التجميعية اليومية والتحقق من مطابقة المراكز المالية وتسوية أي فروق أولاً بأول.

٢- إنجاز العمليات المحاسبية المتعلقة بإعداد حسابات المراسلين وتسوياتها وحسابات البنك المركزي وتسوياته.

٣- إجراء التسويات المالية بين المركز الرئيسي للبنك والفروع.

٤- استلام قيود اليومية والكشوف كلها المتعلقة بالأقسام المختلفة من الكمبيوتر لتدقيقها من خلال شاشة الكمبيوتر التي لدى الموظف المختص بالحسابات العامة.

٥- عمل مراجعة يومية وملخص يومي استناداً إلى الكشوف التفصيلية المطبوعة والواردة من الكمبيوتر.

٦- التأكد من أنه تم الترحيل إلى دفاتر الأستاذ ونائب الرئيس من واقع الكشوف الواردة من الكمبيوتر.

٧- التأكد من أن كافة القيود قد تم إثباتها في اليومية من واقع ملخص كشف المراجعة اليومي.

٨- التأكد من ترحيل القيود إلى دفتر الأستاذ العام بشكل صحيح.

٩- مطابقة ميزان المراجعة اليومي والمركز المالي (الميزانية) اليومي أيضاً.

١٠- القيام بالمطابقة اليومية مع مختلف أقسام البنك.

١١- استخراج الحسابات الختامية والميزانية العمومية بعد إعدادها آلياً.

١٢- حفظ المستندات والوثائق الخاصة بالقسم بعد تصنيفها.

١٣- متابعة تنفيذ الأعمال المحاسبية المتعلقة بالأقسام الإدارية بالبنك.

١٤- إعداد البيانات والكشوف اللازمة للبنك المركزي.

١٥- إعداد الميزانيات التقديرية للفروع والتجميعية للبنك بالتعاون مع الدوائر الأخرى .

١٦- وضع التعليمات اللازمة في مجال المحاسبة لأي أقسام أو دوائر أو مراكز العمل.

١٧- إعداد دراسات شهرية عن أوضاع البنك المالية ودراسات مقارنة عن أوضاع البنك مقارنة مع الجهاز البنكي ورفع التوصيات اللازمة.

١٨- إعداد دراسات عن أوضاع الفروع الشهرية ومدى تحقيقها للمستهدفات الموضوعة.

١٩- إعداد الحسابات الختامية للبنك والإشراف على توجيه الفروع بشأن إغلاق الحسابات في نهاية العام المالي.

٢٠- استكمال وتنفيذ العمل اليومي المتعلق بضبط أنشطة وعمليات البنك البنكية والمحاسبية والمالية ومعالجتها محاسبياً، وكذلك مسك الحسابات النظامية وحسابات المراقب (المدقق) اللازمة.

٢١- إنجاز القيود والأعمال المحاسبية المتعلقة بإعداد موازين المراجعة وحسابات الإيرادات والمصروفات وبيانات المركز المالي والميزانية الشهرية والختامية.

٢٢- إعداد تقارير وبيانات إحصائية مقارنة دورية عن مختلف نشاطات البنك المالية.

٢٣- وتقديمها إلى رئيس إدارة الشئون المالية والإدارية.

٢٤- استكمال النماذج وإعداد البيانات والإحصاءات المالية التي يطلبها البنك المركزي في الدولة أو المؤسسات والاتحادات البنكية حسب التعليمات وبالتعاون

مع الدوائر المعنية بالبنك.

٢٥- إعداد الميزانيات التقديرية بالتعاون مع الدوائر الأخرى ومقارنة النتائج الفعلية بالأرقام المدرجة في الميزانيات التقديرية ورصد وتحليل الانحرافات إن وجدت.

٢٦- القيام بالإجراءات اللازمة لإثبات المصاريف الإدارية ومصاريف البنك بشكل عام ومتابعة إجراءات صرفها ومعالجتها محاسبياً.

٢٧- المشاركة في وضع وتعديل وتطوير الأنظمة المالية التي تسهل عملية المراقب (المدقق) الداخلية والتي تساهم في توفير المعلومات المالية المطلوبة بسهولة وذلك بالتعاون مع دائرة التدقيق الداخلي ودائرة تقنية المعلومات.

٢٨- الاحتفاظ بسجلات متجددة عن المساهمين ومتابعة تنفيذ الأعمال المتعلقة بتحويل ملكية الأسهم.

٢٩- الإشراف ومتابعة عملية توزيع أرباح الأسهم على المساهمين حسب النسب التي يقررها مجلس الإدارة.

٣٠- اقتراح وإعداد الموازنة العامة والميزانية السنوية لدائرة الحسابات العامة المركزية وإعداد التقارير والإحصائيات عن نشاطات وأعمال الدائرة بشكل دوري ومنتظم.

٣١- الإشراف على تعديلات المنهاج المحاسبي للبنك وتطويره.

٣٢- الرقابة اليومية على أعمال الفروع من خلال برامج تعد لهذه الغاية وخاصة فيما يتعلق بالمجالات التالية:

- الرقابة على سقوف النقد المحددة للفروع.
- الرقابة على الحسابات الوسيطة ضمن الموجودات والمطلوبات.
- الرقابة على حسابات الأمانات التي مضى عليها فترة سنة ولم تتحرك.

- الرقابة على حسابات الإيرادات والنفقات.
- الرقابة على أرصدة الحسابات الشاذة.
- الرقابة على الحسابات التي تستخدم مركزياً.
- الرقابة على حسابات الربط الشبكي.
- الرقابة على الحسابات النظامية.

**إدارة الشئون الإدارية:**

**مهام إدارة الشئون الإدارية:**

١- توفير وتلبية احتياجات البنك من الآلات والأجهزة والمطبوعات والقرطاسية.

٢- متابعة عمليات الشراء والتخزين والصرف لاحتياجات البنك .

٣- متابعة الحراسة والأماكن وممتلكات البنك.

٤- متابعة التأمين على أصول وممتلكات البنك .

٥- تقديم الخدمات الفنية وغيرها. لتأمين كافة الأجهزة. والمباني والآلات والمعدات وغيرها .

٦- متابعة الصيانة الدورية للآلات والمعدات والأجهزة .

٧- متابعة تسديد مستحقات الكهرباء والمياه والتلفون ورسائل الاتصال والنقل.

٨- متابعة المعاملات الحكومية المتعلقة بالتراخيص والتأشيرات والإقامات .

٩- عمل التجهيزات الفنية والإصلاحات بمباني وممتلكات البنك .

١٠- متابعة السيارات الخاصة بالبنك والأمور المتعلقة بها ( صيانة، تأمين ).

١١- تأمين كافة المعاملات المتعلقة بإقامة وسكن وسفر موظفي البنك خارج البلاد.

١٢- متابعة استخراج تصاريح العمل والإقامة .

١٣- متابعة استخراج التأشيرات للوافدين أو بمهمات عمل خارجية من السفارات والجهات المعنية .

١٤- متابعة المساكن والتأثيث وعقود الإيجار وسدادها .

١٥- تقديم خدمات البريد الصادر والوارد.

١٦- تلبية حاجات الإدارات المختلفة من اتصالات مكتبية. المستندات والمطبوعات طباعتها. والأختام المختلفة ومتابعة طباعتها .

١٧- توفير خدمات صيانة الأجهزة والمعدات المكتبية .

١٨- توفير خدمات النظافة والمشروبات وخدمات المراسلين.

**إدارة المراجعة الداخلية:**

**مهام إدارة المراجعة الداخلية أو (الرقابة الداخلية):**

سيتم هنا ذكر كافة المهام المناطة بإدارة المراجعة الداخلية مهما اختلفت تسميتها من بنك لآخر، حيث يمكن تسميتها الرقابة الداخلية وغير ذلك، وتكون تابعة للرئيس التنفيذي أو للإدارة التنفيذية فتكون غالبية المهام كما يلي :

١- المراجعة الشاملة لجميع العمليات في البنك لكافة الحركات المالية المنفذة بنسبة ١٠٠٪.

٢- مراجعة العقود والمعاملات الاستثمارية والتجارية والمالية بصفة عامة .

٣- التأكد من سلامة القيود المحاسبية المختلفة على كافة مستوياتها وصلاحيات المخولين بالتوقيع عن البنك.

٤- التدقيق على كافة الموجودات الملموسة والتحقق من وجودها وإثباتها وفق الأصول المحاسبية والإدارية والبنكية المعروفة بما في ذلك جرد النقدية وما في حكمها.

٥- التحقق من تنفيذ كافة القرارات والتعميمات الإدارية ومن إتباع لوائح البنك ونظم العمل وكافة الإجراءات التنظيمية لجميع جوانب العمل بها في ذلك سائر العقود والنماذج المستخدمة بالبنك

٦- اعتماد كافة الوسائل التي يلجأ إليها مدقق الإدارة لتمكنهم من الحصول على معلومات صادقة وأكيدة يتولد عنها قناعة ورأي واضح حول مستوى أداء مناطق العمل بالبنك، وذلك ضمن خطة عمل فريق التدقيق الداخلي.

٧- التحقق من كفاية الإجراءات المتخذة لمتابعة المتأخرات والقضايا وإجراءات التحصيل وكفاءة المتابعة الإدارية لكل جوانب العمل .

٨- التحقق من كفاية برامج الحاسب الآلي لتلبية متطلبات العمل وسلامتها وترابطها واستيعابها لأنشطة البنك القائمة والمتجددة.

٩- تقويم الأداء التنفيذي للخدمات البنكية المختلفة وكذلك العمليات الاستثمارية وسلامتها وتطورها وملاحقتها للتطورات البيئية المختلفة .

١٠- التأكد من صحة حركة التعامل بين الفروع وبين الإدارة العامة وفق الأصول البنكية.

١١- تنفيذ برامج وسياسات المراجعة الداخلية بأنواعها لكافة عمليات البنك .

١٢- دراسة وفحص الأنظمة والإجراءات المتعلقة بسير العمل وتقويمها وتطويرها بما يكفل سلامة التنفيذ ومعالجتها أولاً بأول مراجعة مصاحبة .

١٣- التحقق من مدى الالتزام بالقواعد والأحكام الشرعية في مجال المعاملات البنكية والاستثمارية والتجارية كافة بحسب الفتوى الصادرة من هيئة الفتوى الشرعية .

١٤- المساهمة في وضع النظم المالية والمحاسبية للإدارات والأقسام الجديدة لضمان تناسقها مع الأنظمة والإجراءات المعمول بها في الإدارات الأخرى .

١٥- الاحتفاظ بسجلات لجميع مفاتيح وشفرات الخزائن .

١٦- القيام بالجرد المفاجئ لصناديق النقد ومطابقتها مع الأرصدة النقدية .

١٧- وتقوم هذه الإدارة بعمل تقارير كما هو وارد في ملحق تقارير إدارة الرقابة والتدقيق.

**مهام مدقق حسابات:**

١- فحص وتدقيق أعمال وحسابات الفروع والإدارات التابعة لفريقه بالاشتراك مع نائبي رئيس مدققي الحسابات كل في المجال المخصص له ، وذلك وفق البرامج الموضوعة من قبل نائب رئيس الرئيس .

٢- تدوين أي إضافات أو تعديلات على البرامج القائمة ورفعها إلى رئيس القسم لمناقشتها معه واعتمادها تمهيداً لصياغتها بشكلها النهائي.

٣- الاشتراك في اللجان الدورية وغير الدورية لجرد صناديق الصرافين والخزينة العامة والنقد الأجنبي والشيكات السياحية ودفاتر شيكات العملاء . والموجودات الثابتة ومخزون القرطاسية والأدوات المكتبية والمطبوعات وغير ذلك .

٤- مراجعة كشوفات المطابقات الشهرية بين حسابات الإدارة المالية وحسابات البنوك الأجنبية والمراسلين

٥- مراجعة كشوفات المطابقات الأسبوعية بين حسابات الإدارة المالية وحسابات الفروع بالعملة المحلية والأجنبية .

٦- مراجعة كشوفات المطابقات الشهرية بين الحسابات المتبادلة فيما بين الفروع بالعملات المحلية والأجنبية .

٧- استعراض موازين المراجعة اليومية للفروع وفقاً لما يخص كل مدقق على حدة.

٨- استعراض أرصدة البنوك الخارجية اليومية .

٩- مراجعة المراكز المالية الشهرية للفروع وفقاً لما يخص كل مدقق على حدة.

١٠- مراجعة ومتابعة التحاويل الالكترونية واليومية الواردة من سيتي بنك والتأكد من مبالغها واعتمادها في سجلات البنك .

١١- متابعة ومراجعة تسلسل خطابات الضمان الصادرة عن الفروع ومتابعة عملية السداد .

١٢- إعداد مذكرات موجهة للإدارة الخارجية والإدارة المالية أو إدارة الخدمات التجارية أو الفروع التي تتعلق بأية ملاحظات عن أخطاء أو انحرافات نفسر عنها دراسة البنود والمواضيع السابقة واقتراح المعالجات لها .

١٣- المشاركة في القيام بأي مهام أخرى غير ما سبق ، وذلك بطلب من رئيس الإدارة أو نائب رئيسه.

**مدقق حسابات داخلي لدى الفروع :**

أ- المراجعة اليومية للأعمال الآتية ورفع تقارير بها إلى الجهات المختصة:

- المربحات والتسهيلات وسقوفها.
- أعمال الصناديق المحلية والأجنبية(عمليات السحب والإيداع).
- الجرد الدوري للخزينة .
- مصروفات وإيرادات الفرع.
- الاعتماد وخطابات الضمان.
- الحسابات المفتوحة حلال اليوم(الملفات).
- الحوالات والنقد الأجنبي.
- أعمال الحسابات وميزان المراجعة اليومي.
- مراجعة الشيكات التالية: (المباعة ، مقبولة الدفع، السياحية الأجنبية،

الصرف الأجنبي.........إلخ).

- عمليات إيداع الشيكات في الحساب.
- أعمال غرفة المقاصة.
- أرصدة الخزينة والجرد الدوري لها.

ب-المراجعة الأسبوعية للأعمال الآتية ورفع تقارير بها إلى الجهات المختصة:

- المطابقة مع الفروع والإدارة العامة.
- كشف البنك المركزي .
- التقارير الأسبوعية التي تصدر من البنك .

ج-المراجعة الشهرية للأعمال الآتية ورفع تقارير بها إلى الجهات المختصة :

- مراجعة المركز المالي للفرع بكل بنوده ومطابقة الكشوفات التحليلية للحسابات مع الأرصدة في كشف الأستاذ ونائب الرئيس .
- إجراء المطابقة مع الفروع والإدارة العامة .
- المطابقات مع البنك المركزي .

د- المراجعة المسبقة لأوامر الصرف النقدية والتوقيع عليها .

هـ- دراسة التغيرات المهمة في الأرصدة الواردة في موازين المراجعة لكل يوم مع اليوم السابق له .

**مهام قسم الرقابة على الاستثمار:**

١- الرقابة على أنشطة الاستثمارات المختلفة بالبنك والخدمات التجارية والمرابحة.

٢- المرابحات الدولية والمضاربات والمشاركات وذلك في مجال النشاط الاستثماري والتجاري .

٣- مراجعة أعمال وحسابات وأنظمة الإدارة التجارية بأي شركة تجارية يمكن إنشائها مستقبلاً .

٤- مراجعة العقود والمعاملات الاستثمارية والتجارية والمالية بصفة عامة وإجراءات تنفيذها والتأكد من أنها تتم وفقاً للشريعة الإسلامية .

٥- التأكد من الالتزام بحدود الصلاحيات الممنوحة للمخولين بالموافقة على منح التسهيلات الائتمانية في مجالات الاستثمار المختلفة في الإدارة العامة والأقسام العاملة في الفروع .

٦- مراجعة وفحص السجلات والقيود المحاسبية والمستندات والنظم والإجراءات المتبعة في كافة المجالات في الإدارات والأقسام السابق الإشارة إليها .

٧- التأكد من الالتزامات بالقرارات والتعاميم الإدارية التي تحكم سير العمل في مختلف المجالات.

٨- مراجعة وتعديل المذكرات والتقارير وكتب الملاحظات التي تقدم له من مدققي الفريق التابع له عن كافة مجالات العمل المشار إليها في البنود السابقة وصياغتها بشكلها النهائي والقيام بإرسال أي مذكرات مهمة يمكن أن تكون مجالاً للاعتراض من قبل الإدارة المعنية قبل توقيعها بطلب الاطلاع والتعقيب، والقيام بإرسالها إلى رئيس الإدارة المعنية للاطلاع عليها وإبداء أي ملاحظات له، تمهيداً لتعديلها على ضوء تلك الملاحظات إن كانت صحيحة وواقعية وتوزيعها.

**إدارة المتابعة والتحصيل:**

**مهام إدارة المتابعة والتحصيل:**

١- متابعة تحصيل مستحقات البنك لدى العملاء أولاً بأول .

٢- التواصل مع العملاء المتعثرين بالوسائل المختلفة.

٣- رفع التقارير حول المستحقات المتأخرة لدى المتعاملين في الفروع والإدارة.

٤- القيام باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحصيل الأقساط المتأخرة لدى المتعاملين.

٥- القيام بمتابعة تحصيل مستحقات البنك أولاً بأول وفى حالة عدم المقدرة يتم إحالة الملف كآخر إجراء إلى الإدارة القانونية.

٦- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحصيل الأقساط المتأخرة لدى العملاء .

**مهام قسم المتابعة والتحصيل في الفروع:**

١- القيام بمتابعة تحصيل مستحقات البنك لدى العملاء أولاً بأول في فروع البنك المختلفة .

٢- رفع التقارير حول المستحقات المتأخرة لدى العملاء في الفروع إلى الإدارة .

٣- القيام باتخاذ الإجراءات اللازمة لتحصيل الأقساط المتأخرة لدى العملاء بالتنسيق مع الإدارة القانونية .

٤- التواصل مع العملاء المتعثرين بالوسائل المختلفة .

# الفصل الرابع

## مجموعة الإدارات الاستثمارية

### الإدارة العقارية:

**مهام الإدارة العقارية :**

١- تقديم الخدمات الفنية لتأمين كفاءة الأصول في البنك من مباني وآلات ومعدات.

٢- العمل على تحديد المباني التي تحتاجها الفروع وفقاً لأفضل وأحدث المواصفات .

٣- تقديم الاستشارات الفنية والعقارية وتقويم العقارات التابعة للبنك.

٤- إعداد التصاميم والرسومات المتعلقة بالمباني والديكورات .

٥- الفحص العيني للمباني والمعدات والتأكد من مطابقتها للمواصفات المحددة مسبقاً .

٦- متابعة بيع وشراء عقارات البنك من مبانٍ وأراضٍ.

٧- العمل على إنشاء مشروعات المدن السكنية التابعة للبنك .

٨- تقديم الدراسات الفنية للمباني من خلال قسم الاستشارات الهندسية .

٩- تقديم التمويل العقاري للمتعاملين بمختلف الصيغ الإسلامية .

١٠-تقديم الخدمات العقارية من خلال قسم خاص لذلك وبالتنسيق مع الشركات العقارية التابعة للبنك.

**مهام قسم المشاريع العقارية :**

١- تقييم العقارات لغرض الشراء بتمويل من البنك او الرهن.

٢- تقييم مشاريع البناء المقدمة من الملاك ( بغرض الاستصناع)

٣- دراسة المشروعات وتحضير مستندات العقود.

٤- الإشراف على المشاريع الممولة من البنك.

**تقويم العقارات لغرض الشراء / الرهن:**

١- استلام طلبات المتعاملين من الفروع المختلفة، والطلبات المحولة من الائتمان مرفقة بالمستندات المطلوبة.

٢- يقوم المهندس المختص بزيارة لموقع تواجد العقارات المراد تقويمها بهدف تجميع البيانات الخاصة بتقدير السعر الحقيقي للأرض أو البناء المقام عليها بشكل منفصل.

٣- تجميع البيانات والتفاصيل الأخرى سواء كانت تجارية، سكنية، صناعية، عدد المحلات التجارية، عدد الغرف، الحمامات، التشطيبات، المواصفات الأخرى.

٤- كتابة البيانات التي تفيد في علميات التقويم، الموقع للعقار، الأطراف المحيطة، والممتلكات المحيطة الأخرى.

٥- الأخذ بالاعتبار توفر الخدمات، ونوع المبنى الذي تم ترخيصه من قبل البلدية على قطعة الأرض فضلاً عن التطورات الحالية والمستقبلية، والقيمة السوقية للأرض.

٦- تقديم نتائج التقويم إلى الائتمان أو الفروع المعنية بذلك لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

**تقويم مشاريع البناء المقدمة من الملاك ( بغرض الاستصناع) :**

١- استلام معاملات الاستصناع مرفقاً بها المستندات المطلوبة محولة إليه من الائتمان أو من فروع البنك المختلفة.

٢- على المهندس المختص أن يقوم بزيارة ميدانية إلى الموقع المطلوب لإجراء عملية تقويم الأرض التي سيقام عليها البناء وتكلفة المبنى المقترح إقامته.

٣- دراسة الدخل الإيجاري المتوقع الحصول عليه، وجدوى المشروع من الناحية الاقتصادية.

٤- تقديم البيانات المطلوبة إلى الائتمان أو للفروع ومن ثم يتم تقديم الطلب المذكور لأخذ الموافقة ترفق معه التوصيات والملاحظات التي قد تفيد في منح التسهيلات الائتمانية أو رفضها.

٥- عند حصول الموافقة النهائية لتمويل عملية الاستصناع، يتم إبلاغ المتعامل بالموافقة على التمويل من قبل البنك وشروط البنك.

٦- إعداد المستندات اللازمة لتحضير العقود مع الشؤون القانونية بين المتعامل والبنك وبين المقاول والبنك ثم العقد بين البنك والاستشاري.

**دراسة المشروعات وتحضير مستندات العقود:**

١- إصدار تعليمات خطية للمهندس الاستشاري الذي جرى اختياره سابقاً من قبل المالك وإلى المقاول الذي تتم دعوته لتقديم العطاء.

٢- يتم اعتماد الاستشاري الذي حدده المتعامل من قبل قسم المشاريع العقارية بعد دراسة إمكانياته وتأهيله

٣- القيام بالإجراءات المطلوبة لتقديم العطاء حيث يقوم الاستشاري بتقديم مستندات العطاء إلى قسم المشاريع العقارية وقائمة المقاولين الذين ستتم دعوتهم

للمشاركة في العطاء.

٤- دراسة المستندات المقدمة من الاستشاري وإجراء التعديلات اللازمة إن كانت هناك حاجة لذلك.

٥- تعديل قائمة أسماء المقاولين المقدمة من الاستشاري إذا لزم الأمر بحذف المقاولين غير الجيدين أو المسجلين بالقائمة السوداء لدى البنك.

٦- توزيع مستندات العطاء إلى مقدمي العطاءات حيث يحدد جدولاً زمنياً لتقديم العطاءات، وتاريخ فتح العطاءات.

٧- فتح مظاريف العطاءات عادة بمكتب الاستشاري وبحضور مهندس البنك والمتعامل حيث يقوم الاستشاري عن المقاول الذي وقع عليه الاختيار.

٨- الدراسة المتأنية من قبل قسم المشاريع لتقرير الاستشاري وتوصياته وكافة المستندات الأخرى.

٩- اتخاذ القرار النهائي وإحاطة كلا من الاستشاري والمقاول بتعليمات البنك بهذا الخصوص.

١٠- تجهيز المستندات المطلوبة من المقاول الاستشاري لتقديمها إلى قسم المشاريع العقارية للدراسة النهائية.

١١- عقد عدة اجتماعات من قبل مهندس البنك مع كلّ من الاستشاري والمتعامل والمقاول، وذلك لإزالة أية اختلافات بين لوائح الاستشاري والمتعامل والمقاول بالمقارنة مع الإجراءات المتبعة لدى البنك.

١٢- يقوم الاستشاري بتحضير وتجهيز جميع مستندات العطاء وشروط العقد الخاص بالمشروع قبل طرح المناقصة بالتشاور والتنسيق مع المالك.

١٣- طبقاً لشروط الاستشاري يحق للمقاول استلام دفعات تمويل مقابل المواد غير الموردة أو المركبة داخل الموقع.

١٤- يحق للمقاول طبقاً لشروط الاستشاري الحصول على دفعة مقدمة بعد تقديم

ضمان بنكي.

١٥- متابعة الالتزام بالشروط الضرورية الخاصة بالبنك والتي قد تكون غير متوفرة بمستندات الاستشاري مثل تقديم ضمان حسن أداء بنسبة ..٪ وتطبيق غرامة تأخير ..٪ .

١٦- إيجاد حل مقبول لجميع الأطراف بشأن تحضير المستندات الخاصة بتنفيذ المشروع بشكل نهائي، والدراسة المتأنية للمستندات من قبل مهندسي قسم المشاريع العقارية.

١٧- إعداد التقرير النهائي وإرساله إلى الشؤون القانونية من خلال القسم المختص بعملية الاستثمار أو التمويل، والتي تقوم بدورها باحتساب أرباح البنك.

١٨- استكمال إجراءات العقود بعد توزيعها على الأطراف المعنية وأخذ توقيعاتهم كإقرار باستلام العقد والمستندات الأخرى.

**الإشراف على المشاريع الممولة من قبل البنك:**

الإشراف والمتابعة على مراحل أعمال التنفيذ للعمل والمعاينة لموقع العمل للتعرف مباشرة على جوانب العمل بالموقع من الناحية النوعية والكمية وكفاءة المعدات المستخدمة في المشروع والأيدي العاملة المتوفرة، وقد تعتبر تلك المهام من مسئوليات الاستشاري إلا أنه نظراً لأن البنك الإسلامي هنا يعتبر أن المشروع يجب أن يقوم فعلاً بمعرفته ويترتب عليه صحة المعاملات من الناحية الشرعية، وبالتالي من الضروري أن يقوم مهندس البنك بالإشراف على جميع جوانب سير العمل بالإضافة على الأعمال التي يقوم بها الاستشاري كما يلي:

**أعمال الإشراف التي يقوم بها قسم المشاريع العقارية:**

١- الزيارات الدورية لمواقع العمل لمتابعة سير العمل واتخاذ الإجراءات اللازمة من خلال الاستشاري في حالات الإخلال بالاتفاقيات المعقودة بين البنك

والأطراف الأخرى المعنية بالأمر.

٢- التحقق من نوعية وكمية الأعمال المنجزة من خلال تقرير شهري يوضح مراحل سير العمل، وذلك من خلال الزيارات الميدانية لمواقع العمل.

٣- إعداد تقارير شهرية عن مشاكل العمل والمقاولين، والعمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها.

٤- في حالات التأخير في إنجاز المشاريع يقوم مهندس قسم المشاريع المعني وبالتنسيق مع الاستشاري بتقصي أسباب التأخير ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها. ومما تجدر الإشارة إليه فإن بعض حالات التأخير تكون بسبب أن الاستشاري يجري بعض التعديلات بدون التشاور مع البنك، وفي حالات أخرى بسبب المقاول الذي يتلقى تعليماته من المالك لإجراء بعض التعديلات والتي قد ينتج عنها عرقلة سير العمل بالمشروع، وفي مثل هذه الأحوال يعقد العديد من الاجتماعات بين المقاول والاستشاراي والمالك للتغلب على هذه المعوقات حيث يطلب من الاستشاري تقديم تقرير كاف عن ذلك لتجنب إلحاق الضرر بالمقاول بسبب إجراء التعديلات التي أجراها المالك.

٥- ترتيب الاجتماعات لجميع الأطراف المتعاقدة بالموقع لاستلام المشروع بعد اكتماله وتسليمه للمتعامل بعد القيام بفحص شامل لجميع الأعمال المنجزة.

٦- عمل تسوية ختامية للمقاول بالتعاون مع الاستشاري بعد خصم غرامة التأخير من حساب المقاول، وقد تحصل في معظم الأحيان خلافات مع المقاول بخصوص غرامة التأخير حيث يتم عقد العديد من الاجتماعات مع المقاول والاستشاري والمالك لمعرفة أسباب التأخير.

٧- متابعة معاينة المشروع خلال فترة الضمان والتي مدتها سنة واحدة تبدأ من تاريخ الاستلام الابتدائي، والإشراف على جميع أعمال الصيانة المطلوبة خلال هذه الفترة والتي يقوم بها المقاول.

٨- من الأعمال الأخرى لقسم المشاريع العقارية إعداد التقارير الخاصة بسير إعمار ونشاطات القسم في مجال تنفيذ المشاريع والتقويم لأغراض الشراء والرهن.

وللتعرف على بعض العقود، انظر ملحق نماذج عقود ومستندات الإدارة المعنية.

**الإدارة التجارية:**

الطريقة المقترحة من قبلنا هنا هي أن يتم الإشراف تحت مظلة هذه الإدارة لعملية تقديم التمويل للأنشطة المتنوعة من خلال تنفيذيين متواجدين بالفروع في مكاتب متخصصة لاستقبال طلبات المتعاملين بحيث تتوفر نوافذ على شكل كاونترات للاستقبال مباشرة بمختلف صيغ التمويل.

**مهام الإدارة التجارية:**

تتولى الأنشطة التمويلية بمختلف الصيغ الاستثمارية الإسلامية حيث إن من أبرز مهامها تقديم الخدمات التجارية للمتعاملين حسب التصنيف التالي:

**أولاً:** الخدمات التجارية للأفراد.

**ثانياً:** الخدمات التجارية للشركات.

**ثالثاً:** الخدمات التجارية للمنشآت الحكومية.

ويتم ذلك بواسطة مسئولي الاستثمار المتواجدين بالفروع ويشمل تنفيذ جميع العمليات الاستثمارية حسب نوعها كما يلي:

١- الإشراف على جميع مسئولي الاستثمار المحلي بالفروع .

٢- إعادة تقويم دراسات الجدوى المقدمة من المتعاملين بغرض تمويلها أو تقديم الاستشارات الخاصة بها.

٣- تقديم جميع أنواع التمويل حسب الصيغ الإسلامية الاستثمارية المختلفة

(مرابحات ،مشاركات، مضاربات،إجارة، وغيرها) باستثناء النشاط العقاري.

٤- العمل على تنفيذ جميع معاملات الاستثمار المحلي التي هي أكبر من صلاحيات الفروع.

٥- التنسيق مع إدارة مخاطر الائتمان في رفع طلبات العملاء واستقطابهم إلى سقوف تسهيلات.

٦- التواصل مع العملاء والمستثمرين وبناء علاقة طيبة معهم واستقطابهم .

٧- تلبية الطلبات المقدمة من كبار المتعاملين عبر مسئولي الخدمات الخاصة بالفروع مباشرة ضمن حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.

٨- اقتراح الاستراتيجية الخاصة بالاستثمار ورفعها للجهة المعنية ووضع الخطط والبرامج التنفيذية لها وإعداد الموازنات التقديرية السنوية.

٩- تنفيذ سياسات وأنظمة البنك المتعلقة بنشاط الاستثمار وتحقيق أهدافه.

١٠- دراسة البيئة الاستثمارية المحلية وتحديد الفرص المتاحة لتمويل النشاط الاستثماري بما يخدم استمرارية وتوسيع نشاط البنك وتحقيق أهدافه.

١١- دراسة الفئات المختلفة في المجتمع وتحديد الفئات التي يمكن التعامل معها في المستقبل، وتقديم الخدمات الاستثمارية والائتمانية لها سواء من الناحية الجغرافية أو العمرية أو المهنية أو الجنس أو الوظيفية .

١٢- تقديم الاستشارات للعملاء في المجالات الاستثمارية الخاصة بالعمل والتي تسهل بتعاملها مع البنك.

١٣- اقتراح الأسس والمعايير الائتمانية التي بموجبها يتم تقويم طلبات الاستثمار والائتمان وتقدير الأهلية الائتمانية للعملاء والعمل على تطويرها كلما دعت الحاجة.

١٤- اقتراح إنشاء وتكوين الصناديق والمحافظ الاستثمارية المختلفة والقيام بإدارتها.

١٥- اقتراح وإنشاء الشركات والعقارات والقيام بإدارتها.

١٦- اقتراح تطوير أدوات الاستثمار التمويلي والعقاري وتقديم خدمات متجددة وتحسين أداء الإدارة.

١٧- دراسة السوق البنكية ومتغيراتها وأوضاعها.

١٨- إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية الخاصة بالبنك والفرص الاستثمارية ذات الجدوى إضافة إلى إعادة تقويم دراسات الجدوى المقدمة من الآخرين بغرض تمويلها أو تقديم الاستشارات الخاصة بها.

١٩- استلام طلبات العملاء وإعداد التقارير الائتمانية الخاصة بها المرفوعة من الفروع وإعداد ما يلزم بشأنها بحسب الصلاحيات.

٢٠- متابعة إجراء الدراسات من قبل الفروع المتعلقة بوضع العملاء المتعامل معهم مصورة دورية والتعرف على وضعه المالي وسلامة سير نشاطه وإعداد التوصيات اللازمة حسب الصلاحية.

٢١- توفير قاعدة بياناتية متكاملة عن العملاء المتعاملين مع البنك أو المتوقع التعامل معهم وعن البيئة الاستثمارية في البلاد.

٢٢- التواصل مع العملاء والمستثمرين وبناء علاقة طيبة معهم واستقطابهم.

٢٣- متابعة تنفيذ الاستثمارات والتسهيلات الممنوحة وتحديد حالات التعثر واتخاذ ما يلزم بشأنها وفقاً لسياسة البنك .

٢٤- التنسيق مع الإدارات الأخرى المختلفة بالبنك بما يخدم تنفيذ السياسة الاستثمارية وضمان نجاح الاستراتيجيات والخطط الاستثمارية.

٢٥- إعداد البيانات والتقارير الدورية المطلوبة للبنك المركزي.

٢٦- إبلاغ الفروع بالتغيرات التي تحدث في نسبة الأرباح أو السياسات والإجراءات المراد التعامل وفقاً لها.

٢٧- التأكد من كفاية النماذج والعقود والإجراءات المعمول بها في البنك من أنها مستكملة للشروط القانونية والشرعية بما يحفظ حقوق البنك وعدم تعرضه إلى مخاطر بالتنسيق مع الإدارات المعنية.

٢٨- متابعة أداء النشاط الاستثماري في البنك وداخل البلاد وإعداد التقارير الدورية الخاصة بذلك .

٢٩- متابعة البيئة الاستثمارية في البنك والسوق الاستثمارية المحلية وإعداد التقارير الدورية.

**إدارة الاستثمار المباشر:**

سيتم التطرق هنا إلى أهم ما يميز الاستثمار في البنوك الإسلامية والتي يجب فيها التأكد من أن النشاط المطلوب الاستثمار فيه أو تمويله يدخل ضمن نشاط وخبرة متوفرة لدى البنك والعميل، ثم بعد ذلك يتم دراسة وتقويم المشروع من الجوانب التالية:

**الالتزام الشرعي:**

لا بد من أن تكون جميع أنشطة ومعاملات المشروع منضبطة وفقاً للشريعة الإسلامية، ومن أهم ما يجب الحرص عليه ما يلي:

**أولاً**: الالتزام بالبيوع الحلال، ومنع بيوع الخبائث، بيوع الغرر، البيوع الربوية.

**ثانياً**: عدم عمل دراسة هيكل تمويل المشروع على أساس الاعتماد ولو في جزء منه على التمويل بالاقتراض بالفائدة.

**ثالثاً**:عدم عمل تخطيط باستخدام الأموال الفائضة عن حاجة المشروع في شراء

سندات أو شهادات استثمار أو أذون خزانة أو إيداعها في بنك بفائدة.

**رابعاً:** الالتزام بالإنتاج والنشاط الحلال وذلك بالالتزام بإنتاج الطيبات وعدم إنتاج الخبائث مثل (الخمور والسجائر) أو إنتاج مواد تغليفها أو عمل دعاية وتسويق لها، وكذلك يجب أن يكون النشاط موافقاً لشرع الله.

**خامسًا:** مراعاة أولويات الشريعة الإسلامية بحيث يتم مراعاة الأولويات عند اختيار مشروع معين أو طرح مشروع للجمهور أو المقارنة بين عدة مشروعات وإعطاء الأولويات وهى الضروريات ثم الحاجيات ثم التحسينيات، وذلك لأن الهدف هو تنمية المال وفقاً لشرع الله وليس مجرد الحصول على الربح .

**ساساً:** البعد عن المشروعات الملوثة للبيئة التي تسبب الأضرار للآخرين وتلوث البيئة المحيطة بها، وتتسبب في الإصابة بالأمراض، تطبيقاً للقاعدة الشرعية: "لا ضرار ولا ضرار".

**سابعاً:** يجب عرض المشروع على الهيئة الشرعية للالتزام التام بكل تعليماتها قبل وأثناء وبعد التنفيذ.

**التوافق مع خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية:**

ولكي يتحقق ذلك يجب مراعاة ما يلي:

**أولاً: أن يتم العمل على حل مشكلة البطالة في المجتمع من خلال العمالة الموظفة في المشروع :**

وذلك من خلال الأخذ بالاعتبار دراسة كل العمالة الجديدة داخل المشروع وخارجه بحيث يساهم المشروع الجديد المراد تأسيسه على حل مشكلة البطالة في المجتمع سواء مباشرة عن طريق العمالة الأصلية في المشروع أو غير مباشرة عن طريق العمالة التي تعمل في توفير مدخلات المشروع مثل المواد الخام والمعدات أو الموظفين في مخرجات

المشروع مثل توزيع المنتجات النهائية والخدمات والإعلان والدعاية.

**ثانياً: عدالة توزيع الدخل بين الطبقات المختلفة والتأكد من عدم بخس حق طبقة لحساب طبقة أخرى:**

وذلك عن طريق حساب عناصر القيمة المضافة إلى مجموعة الفئات بحيث يتم تحديد صافي منافع الدخل عن سنة عادية لكل فئة من الفئات مثل: (العاملين المستشارين، أصحاب رؤوس الأموال)، الحكومة مثل: (الضرائب والجمارك).

**ثالثاً: مراعاة التأثير الايجابي على ميزان المدفوعات للدولة :**

أن يختار البنك الأفضلية في المشاريع التي لها تأثير مباشر إيجابياً على ميزان المدفوعات للدولة وليست سلبياً، والتي منها المشاريع التصديرية أو التي تساهم في زيادة الإنتاج المحلي البديل للمستورد على المشاريع التي تعتمد في نشاطها على الاستيراد إلا إذا دعت ضرورة وطنيه لها.

**مهام إدارة الاستثمار المباشر :**

١- اقتراح الاستراتيجية الخاصة بالاستثمار المباشر ووضع الخطط والبرامج التنفيذية بعد اعتمادها.

٢- تنفيذ سياسات وأنظمة البنك المتعلقة بنشاط الاستثمار وتحقيق أهدافه.

٣- دراسة البيئة الاستثمارية المحلية وتحديد الفرص المتاحة لتمويل النشاط الاستثماري بما يخدم استمرارية وتوسيع نشاط البنك وتحقيق أهدافه.

٤- إنشاء وإدارة الصناديق والمحافظ الاستثمارية المختلفة .

٥- إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية الخاصة بالبنك والفرص الاستثمارية ذات الجدوى.

٦- العمل على تنويع مجالات الاستثمار المباشر.

٧- تقديم الاستشارات في مجال الاستثمارات المباشرة والتي يتعامل معها البنك.

٨- إعداد التقارير الدورية عن البيئة الاستثمارية في البنك ومقارنته بالسوق المحلي

٩- إنشاء الشركات والمصانع التابعة للبنك والإشراف عليه.

١٠- الدخول المباشر في مشاريع تجارية وإجراء التصدير والاستيراد للبضائع والمنتجات للشركات التابعة للبنك.

**التوصيف الوظيفي للموظفين القائمين على إدارة الاستثمار:**

١- الإشراف على أعمال أقسام الاستثمار بالفروع ومتابعة تنفيذ السياسات والإجراءات الخاصة بالعمليات الائتمانية والاستثمارية.

٢- مد أقسام الاستثمار في الفروع بالتعليمات والسياسات والإجراءات المتعلقة بشئون الاستثمار الصادرة عن الإدارة ومتابعة تنفيذها.

٣- وضع الخطط الاستثمارية المتضمنة الموازنات التقديرية المجمعة لنشاط الاستثمار في البنك ومتابعة التنفيذ.

٤- إعداد التقارير والبيانات والمعلومات الدورية حول النشاط الاستثماري للبنك ورفعها للإدارة.

٥- متابعة ومراجعة سقوف الائتمان الممنوحة للعملاء في الفروع والالتزامات القائمة عليهم بصفة مستمرة.

٦- إجراء التعديلات والتحديث لنماذج وأنظمة الاستثمار وتطويرها بما يخدم سهولة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

٧- تنسيق أعمال الاستثمار بين أقسام الاستثمار في الفروع المختلفة ومعالجة المشاكل التي قد تواجه الأقسام في الفروع عند تنفيذ الأعمال.

**إدارة الاستثمار الخارجي:**

ظهرت في الآونة الأخيرة أهمية تنويع المحافظ الاستثمارية خصوصاً بعد تداعيات الأزمة المالية العالمية، كما أن العالم أصبح قرية واحدة فتحاول كل دوله استقطاب استثمارات من الخارج، وبالتالي يجب على البنوك الإسلامية أن تساهم بعملية التنميه وتقوم بتوزيع المخاطر وتنويع الاستثمارات فى الخارج حسب الفرص المتاحة.

**مهام إدارة الاستثمار الخارجي :**

١- تنفيذ عمليات الاستثمارات الخارجية وفقاً للصيغ الاستثمارية الإسلامية.

٢- البحث عن أفضل المجالات الاستثمارية الخارجية والتواصل مع البنوك الدولية ذات السمعة الجيدة والتي تتعامل بالصيغ الإسلامية.

٣- إعداد دراسات وتحليلات متكاملة عن الفرص الاستثمارية وعرضها على الإدارة العليا لاتخاذ القرار بشأن اختيار المجالات والفرص الاستثمارية المناسبة بهدف تحقيق الربح والأمان من المخاطر المتعلقة بالاستثمارات الخارجية .

٤- متابعة الأرصدة الاستثمارية القائمة مع البنوك المراسلة في الخارج وتاريخ الاستحقاق وتحصيل الأرباح المستحقة عنها.

٥- متابعة مركز البنك وتحديد التزاماته وموجوداته الخارجية لاستثمار فائض الأموال.

٦- التواصل مع البنوك العالمية لتأسيس علاقات استثمارية جديدة.

٧- دراسة اتفاقيات الاستثمارات الخارجية التي ينوي البنك العمل معها ومتابعة التزام البنوك في تنفيذ الاتفاقيات المبرمة معها.

٨- التنسيق مع الإدارات المختصة ذات العلاقة بشأن البيانات والتقارير المتعلقة بالالتزامات الخارجية وذلك لتحديد فائض الأموال التي يمكن استثمارها خارجياً.

٩- وضع الخطط والبرامج المتعلقة بعملية الاستثمارات الخارجية ومتابعة سير تنفيذها .

١٠- التواصل مع البنوك العالمية لبحث مجالات الاستثمار المتاحة ووضع الترتيبات اللازمة.

١١- متابعة حركة الحسابات وتغطية الأرصدة لدى البنوك المراسلة.

١٢- التواصل مع الإدارات المختصة الأخرى للتنسيق معها وتبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بالالتزامات الخارجية ووضع الترتيبات اللازمة لها.

١٣- دراسة عقود واتفاقيات الاستثمارات القائمة مع البنوك المراسلة التي تتعامل بالصيغ الإسلامية.

١٤- الاتصال بالبنوك لبحث فرص الاستثمارات المتاحة وعرضها على الإدارة لاتخاذ اللازم .

١٥- تطوير وتحديث إجراءات وأساليب تنفيذ عمليات الاستثمارات المتاحة.

١٦- إعداد البيانات ومتابعة الأرصدة في الخارج، والإشراف والمراجعة للتقارير الدورية عن إدارة الاستثمار الخارجي وتقديمها للإدارة العامة والجهات ذات العلاقة.

**قسم العملات الأجنبية:**

١- متابعة أرصدة البنك لدى البنك المركزي بالعملات الأجنبية.

٢- القيام بتنفيذ ومتابعة عمليات الصرف الأجنبي ولدى البنوك المراسلة.

٣- الإشراف على تنفيذ ترحيل النقد الأجنبي ومتابعة قيدها لحساب البنك طرف المراسلين.

٤- إعداد نشرة أسعار الصرف وشراء وبيع العملات في الأسواق المحلية والعالمية.

٥- إدارة صفقات تبادل العملات الأجنبية في أسواق الصرف الأجنبي في الخارج لتغطية احتياجات البنك من هذه العملات .

٦- التواصل مع البنوك المراسلة بشأن صفقات بيع وشراء العملات الأجنبية في أسواق الصرف العالمية والتوجيه في تنفيذ العمليات .

٧- متابعة حركة مخزون السيولة للنقد الأجنبي لدى الفروع بالتنسيق مع إدارة الفروع.

٨- القيام بعمل الترتيبات اللازمة لترحيل الفائض من النقد الأجنبي لحساب البنك في الخارج .

٩- متابعة حركة الحساب الجاري لدى البنك المركزي والعمل على تحويل الرصيد الفائض .

١٠- تغذية أرصدة البنك في البنوك بالخارج وتوظيف الفائض منها .

**مهام قسم المتابعة:**

١- متابعة أرصدة حسابات البنك الخارجية وتحديد المبالغ المراد تغطيتها من العملات المختلفة لتأمين سداد التزامات البنك الخارجية دون أي مشاكل والتوجيه بتنفيذ القيود المحاسبية الخاصة بذلك.

٢- المتابعة المستمرة والمراقبة لأرصدة حسابات البنك الجارية لدى البنوك المراسلة .

٣- إعداد البيانات الدورية عن أرصدة الحسابات الجارية لدى البنوك المراسلة والالتزامات الخارجية ومواعيد استحقاقها.

٤- التنسيق مع الأقسام والإدارات ذات العلاقة بالنشاط الخارجي (الحوالات، اعتمادات، استثمار) فيما يتعلق بتوحيد وتجميع البيانات حول الالتزامات والموجودات الخارجية ورفعها إلى نائب رئيس الإدارة .

**مهام قسم الدراسات:**

١- إجراء الدراسات فى مختلف الأنشطة الاستثمارية وجمع البيانات الإحصائية والميدانية المتعلقة بالبيئة الاستثمارية وتحليلها، ومتابعة التغييرات في أسواق السلع والخدمات وتقديمها للمختصين لاتخاذ القرارات المناسبة .

٢- القيام بإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للفرص الاستثمارية المتاحة والتي يرغب البنك أن يدخل فيها مباشرة أو المشاركة مع الغير.

٣- القيام بعمل الدراسات الميدانية للسوق والعملاء، وتقويم دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع والفرص الاستثمارية المقدمة من الآخرين للبنك، ورفع ومناقشة النتائج والتوصيات مع المختصين لاتخاذ القرارات المناسبة بشأنها .

٤- إمداد الإدارات الأخرى بالبيانات المتعلقة بالجوانب الاستثمارية المختلفة.

٥- تحديد ودراسة الفئات المستهدفة من العملاء المرغوب التعامل معهم بهدف استقطابهم.

٦- وضع القوائم الخاصة بالعملاء وتصنيفهم بحسب حجم النشاط ونوع القطاع ورفع التقارير والمقترحات الخاصة بهم وللإدارة .

٧- إدارة وتنفيذ عمليات الاستثمارات وفقاً للصيغ الاستثمارية الإسلامية والنظم البنكية وبحسب السياسات المعتمدة للبنك .

٨- متابعة الأرصدة الاستثمارية القائمة مع البنوك المراسلة في الخارج وتاريخ الاستحقاق وتحصيل الأرباح المستحقة عنها .

٩- متابعة مركز البنك وتحديد التزاماته وموجوداته الخارجية لاستثمار فائض الأموال.

١٠- البحث عن أفضل المجالات الاستثمارية الخارجية والتواصل التواصل مع

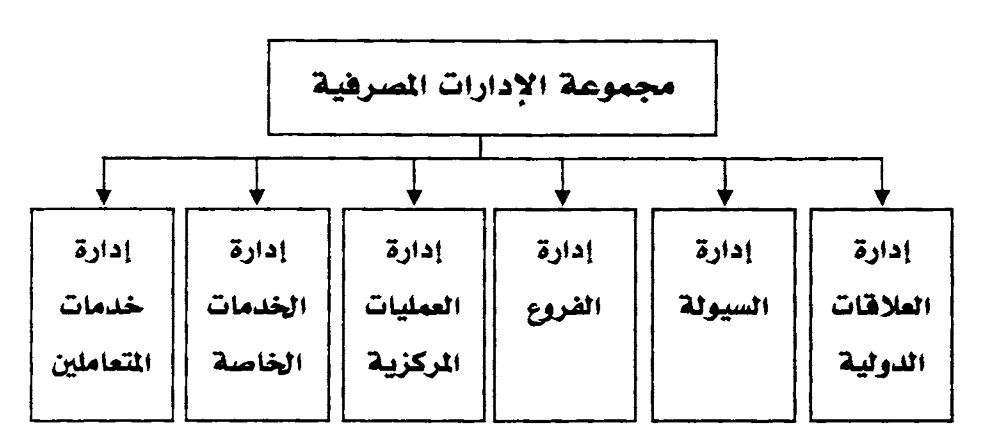
البنوك والمؤسسات المالية والبنكية العالمية والتي تتعامل بالصيغ الإسلام
لتأسيس علاقات استثمارية جديدة وتوطيد العلاقات القائمة معها.

١١- دراسة ومناقشة نصوص وبنود اتفاقيات الاستثمارات الخارجية التي ينو
البنك إبرامها ومتابعة تنفيذها والالتزام بها.

١٢- التنسيق مع إدارة العلاقات الدولية وإدارة العمليات المركزية وإدارة السيو
بشأن البيانات والتقارير اليومية والأسبوعية المتعلقة بالالتزامات الخارج
وذلك لتحديد الالتزامات بآجالها المختلفة لتحديد فائض الأموال التي يمك
استثمارها خارجياً.

# الفصل الخامس

## مجموعة الإدارات المصرفية




**إدارة العلاقات الدولية:**

**مهام إدارة العلاقات الدولية :**

١- إقامة العلاقات المصرفية مع البنوك والمؤسسات المالية والبنكية في الخارج وبحث سبل ومجالات تطويرها .

٢- فتح الحسابات مع البنوك المراسلة في الخارج

٣- تبادل مفاتيح الشفرة ( الأرقام السرية ) مع البنوك والمؤسسات المالية والبنكية الخارجية .

٤- تبادل كتيبات التواقيع المعتمدة مع البنوك والمؤسسات المالية والبنكية الخارجية والداخلية ومتابعة تحديثها .

٥- العمل على تذليل كل الصعوبات التي قد تواجه أعمال البنك الخارجية إن وجدت.

٦- دراسة الضمانات الخارجية الواردة وتوجيه الفروع بالإصدار أو التبليغ ومتابعة ما يتعلق بها من إجراءات .

٧- متابعة حركة حسابات البنك مع البنوك الخارجية.

٨- تنفيذ الحوالات الصادرة والواردة مع البنوك الخارجية .

٩- الإشراف على شراء وبيع وتحصيل الشيكات البنكية خارجياً.

١٠- الإشراف على بيع الشيكات السياحية وإصدار البطاقات الائتمانية.

**إدارة السيولة (الخزينة):**

**مهام إدارة السيولة (الخزينة):**

١- تنظيم حركة تدفقات السيولة بين الفروع والإدارة العامة.

٢- إدارة السيولة بالعملة المحلية ومتابعة حركة مخزون السيولة وتوفره لدى الفروع ووضع الترتيبات اللازمة للاستفادة منها .

٣- المتابعة المستمرة لحركة الحساب الجاري بالعملة المحلية لدى البنك المركزي وفروعه.

٤- إدارة السيولة بالعملات الأجنبية ومتابعة حركة مخزون السيولة للنقد الأجنبي لدى الفروع ووضع الترتيبات اللازمة بشأن ترحيل الفائض منها وتجهيز عمليات شحنها لاستثمارها في الخارج .

٥- المتابعة المستمرة لحركة الحساب الجاري لدى البنك المركزي والمطالبة بتحويلات تغذية أرصدة البنك في الخارج وتوظيف الفائض منها خارجياً .

٦- متابعة حركة حسابات البنك مع البنوك الخارجية والقيام بعملية التغطية اللازمة بين الحسابات لمواجهة المسحوبات والتحويلات الصادرة بمختلف العملات الأجنبية .

٧- متابعة التدفقات النقدية حسب الموقف المالي للبنك.

٨- تقويم يومي للعمليات المنفذة أخذاً وعطاء وعمل تقرير بذلك.

**إدارة الفروع:**

**مهام إدارة الفروع:**

١- تنظيم العلاقة بين الفروع بعضها مع بعض ومع الإدارة العامة بإداراتها المختلفة.

٢- الإشراف على أنشطة الفروع وتحقيق التماثل والنمطية في أدائها.

٣- وتبادل المعلومات الإدارية والمالية والفنية بين الفروع باعتبارها حلقة الوصل التنظيمية.

٤- متابعة تطوير وتحسين الأداء في الفروع والعمل على حل المشاكل والمعوقات.

٥- العمل على توفير احتياجات الفروع المادية والبشرية بالتنسيق مع الإدارات المختصة .

٦- تقويم أداء الفروع ومتابعة تنفيذ البرامج والخطط السنوية والموازنات التقديرية.

٧- إعداد الدراسات الخاصة بإنشاء فروع جديدة والإشراف على تجهيزها وتأسيسها.

٨- إعداد البيانات والتقارير الإحصائية (الدورية ) عن أداء الفروع وتغذية الإدارات المختصة بها .

٩- تأمين عوامل الأمان والسلامة لأصول الفروع والعمل على رفع كفاءة أدواتها .

١٠- تنظيم تدفقات السيولة بين الفروع والإدارة العامة بالتنسيق مع الإدارة المختصة.

١١- العمل على رفع كـفاءة الموظفين بالفروع من خلال برامج التأهيل والتدريب .

١٢- العمل على تقويم أداء الموظفين والمدراء بالاشتراك مع إدارة الموارد البشرية لجميع الفروع واقتراح ما يلزم بشأن ذلك .

١٣- دراسة أوضاع الفروع والتعرف على نواحي القصور، ورصد وتشخيص كافة الصعوبات والمعوقات التي تحد من فعالية الأداء، والتنسيق مع إدارة الفرع لوضع الحلول لها .

انظر الملحق رقم ٤ لاكتشاف بعض المشاكل المطروحة على الفروع.

**إدارة العمليات المركزية:**

**مهام إدارة العمليات المركزية:**

١- القيام بجميع المهام المتعلقة بالعمليات البنكية مركزياً.

٢- تنفيذ أنشطة الاعتمادات المستندية بأنواعها .

٣- استلام ومراجعة مستندات فتح الاعتماد والتحاصيل المستندية واتخاذ الإجراءات بشأنها.

٤- دراسة الاعتمادات التصديرية وتبليغها للمستفيدين عبر الفروع .

٥- متابعة التحاصيل المستندية الصادرة في الفروع .

٦- تنفيذ الضمانات الخارجية الصادرة .

٧- دراسة الخدمات التي تقدمها الإدارة للعملاء.

٨- رصد الالتزامات الخارجية الخاصة بالإدارة والتنسيق مع الإدارات المختصة بشأنها.

٩- بناء قاعدة بيانات معلوماتية تمكن الإدارة العليا من اتخاذ القرارات السليمة

١٠- القيام بتقديم جميع الخدمات البنكية الكترونياً بواسطة أجهزة الصراف الآلي والبنك الناطق والانترنت والموبايل وغيرها .

١١- الإشراف على الجهات ذات العلاقة بتقديم الخدمات الالكترونية

١٢- متابعة الأسواق العالمية بأحدث المنتجات التي تستخدم لأغراض تقديم الخدمات البنكية الالكترونية.

١٣- تقديم الحلول للمشاكل التي تواجه المتعاملين نتيجة استخدام الخدمات الالكترونية التي يقدمها البنك.

١٤- التنسيق مع إدارة تقنية المعلومات في جميع الجوانب الفنية والمتعلقة بتشغيل جميع الخدمات الالكترونية.

١٥- مواكبة أحدث الخدمات الالكترونية والعمل على تطوير خدمات البنك لها.

**مهام الشفرة:**

١- الاحتفاظ بجداول الشفرة المتبادلة مع كافة البنوك المراسلة في الخارج وترتيب ملفاتها في خزينة خاصة بذلك

٢- القيام بالمطابقات الفورية للشفرات الواردة المرسلة من البنوك المراسلة في الخارج.

٣- القيام بتشفير (إعطاء أرقام سرية) الصادرة إلى البنوك المراسلة بشأن مختلف التعاملات المصرفية التي تتطلب ذلك.

٤- القيام بعمل كافة المراسلات المتعلقة بأعمال تبادل جداول مفاتيح الشفرة مع المراسلين في الخارج-التصحيحات-تبادل الاستلامات- توقيعات التعامل بالشفرة (الإلغاءات) وغيرها.

**مهام قسم الخدمات المساندة:**

١- إعداد الاعتمادات أو الحوالات على البنوك المبلغة أو المنفذة المناسبة حسب تعليمات الإدارة المختصة، وتوجيه الموظف المنفذ للاعتمادات أو الحوالات لمعالجة الحالات الخاصة أو غير العادية لأي من هذه العمليات.

٢- القيام بالمراجعة المبدئية الأولية للعمليات المدخلة من اعتمادات وحوالات

والتوجيه لإدخال أي تعديلات لازمة.

٣- توثيق البيانات الكترونياً في سجل يتم به تسجيل جميع العمليات الواردة إلى القسم، مع توضيح ملخص بيانات كل عملية واسم الموظف المكلف بتنفيذها، وذلك حتى يمكن حصر العمليات الواردة والمنفذة يومياً، ومطابقتها مع نسخة من العمليات التي تم تنفيذها فعلياً من قبل جهة تنفيذ الإرسال.

٤- استلام ملف الاعتماد أو استمارة الحوالة لمراجعة البيانات والتأكد من وجود كافة البيانات المطلوبة بصورة واضحة تتيح التمكن من تنفيذ الاعتماد أو الحوالة، وفي حالة وجود نقص أو عدم وضوح لأي من البيانات يتم الاتصال بالفرع أو العميل لاستيفاء البيانات.

٥- تسليم العمليات المعدة إلى الإدارات المختصة للقيام بعملية التدقيق والمراجعة ومن ثم التصديق على التنفيذ أو الإعادة لتعديل ما يستلزم التعديل .

٦- القيام بتوزيع العمليات على موظفي القسم ليتم إعدادها بوقت مناسب والمتابعة والمساعدة في استكمال إعداد كافة العمليات بدقة وعلى الوجه الأمثل.

٧- المشاركة في إعداد العمليات لتغطية أي نقص بكادر موظفي القسم وفي حالات ورود أي عمليات بكثافة بحيث لا يستطيع موظفي القسم إكمال إعدادها في الوقت المناسب.

**مهام قسم الاعتمادات المستندية:**

١- تنفيذ الاعتمادات المستندية الاستيرادية.

٢- استلام ومراجعة مستندات فتح الاعتماد والتحصيل المستندية واتخاذ الإجراءات بشأنها.

٣- دراسة الاعتمادات التصديرية وتبليغها للمستفيدين عبر الفروع.

٤- متابعة التحاصيل المستندية المنفذة في الفروع.

٥- تنفيذ الضمانات الخارجية الصادرة.

٦- دراسة الخدمات التي تقدمها الإدارة والعمل على تطويرها.

٧- رصد الالتزامات الخارجية الخاصة بإدارة والتنسيق مع الإدارات المختصة بشأنها.

٨- بناء قاعدة بياناتية معلوماتية تمكن الإدارة العليا من اتخاذ القرارات السليمة فيما يخص الاعتمادات.

**مهام قسم الخدمات التجارية:**

١- التواصل مع مدراء الفروع حول استفسارات العملاء .

٢- رسم السياسات والخطط والبرامج اللازمة لتقديم الخدمات التجارية ومتابعة تنفيذها.

٣- الإشراف ومتابعة سير أعمال أقسام الاعتمادات والضمانات بالفروع .

٤- التواصل مع البنوك الخارجية ذات العلاقة بأعمال الإدارة متى ما كان ضرورياً.

٥- الاطلاع على المستندات الواردة مستندات التحاصيل وتوجيهها للمختصين بالإدارة.

٦- مراجعة دراسة الاعتمادات المستندية والضمانات الخارجية وتوجيهها للفروع.

٧- التوجيه بتنفيذ الضمانات الخارجية الصادرة.

٨- رفع التقارير الدورية عن نشاط الإدارة بما يساعد إدارة البنك على متابعة أعمال الإدارة والعمل على تطويرها.

٩- العمل على التنسيق مع الإدارات المختصة ووضع الترتيبات اللازمة بشأن الالتزامات الخارجية الخاصة بالإدارة ووضعية البنك مع البنوك المراسلة.

١٠- تقويم أداء العاملين والعمل على رفع كفاءتهم ورفع التقارير الدورية لتقويم أدائهم.

١١- تدقيق الاعتمادات الصادرة والتأكد من مطابقتها لشروط فتح الاعتمادات والقوانين والأعراف الدولية.

١٢- يكون مسئولاً عن سلامة سير العمل وعن النواحي الإدارية لأقسام الإدارة وعن النواحي التنفيذية لأعمالها.

١٣- المشاركة في إعداد الخطط والبرامج الخاصة بالإدارة .

١٤- تقويم أداء الإدارة وتقديم المعلومات والمقترحات وكل ما من شأنه مساعدة مدير الإدارة في وضع السياسات والبرامج اللازمة والضرورية لتطوير الأداء .

١٥- متابعة إعداد وطباعة الاعتمادات المستندية استيراد ومراجعتها قبل الإرسال.

١٦- متابعة إعداد وطباعة تعديلات اعتمادات الاستيراد مراجعتها قبل الإرسال.

١٧- مراجعة المستندات الواردة تحت اعتمادات الاستيراد مراجعة نهائية ومتابعة سدادها إلى البنوك المراسلة.

١٨- متابعة إعداد وطباعة الضمانات الخارجية الصادرة ومراجعتها قبل الإرسال.

١٩- مراجعة الحوالات المتعلقة بسداد الاعتمادات والتحاصيل المستندية.

٢٠- متابعة استفسارات البنوك المراسلة والرد عليها.

٢١- استلام طلبات فتح الاعتمادات ومراجعتها للتأكد من اكتمال البيانات والأوليات.

٢٢- التأكد من المستندات الواردة تحت اعتمادات الاستيراد.

٢٣- الإشراف على العمليات والقيود المحاسبية الخاصة بالاعتمادات المستندية للاستيراد.

٢٤- التأكد من إرسال الاعتماد أو بلاغات إصدار الاعتماد للفرع المعني وللجهات الأخرى.

٢٥- إعداد استمارة الحوالات المتعلقة بسداد اعتمادات الاستيراد ومراجعتها مراجعة أولية بعد الإشراف على المطابقة الدولية للأرصدة والتأكد من مطابقتها .

٢٦- إعداد البيانات الإحصائية بشكل دوري أو عند الطلب بحسب سياسة الإدارة .

٢٧- التأكد من وجود المستندات غير المسددة ومطابقتها مع الكشوفات المحاسبية.

**مهام قسم التحاصيل المستندية:**

١- تنفيذ التحاصيل المستندية والتأكد من سلامة شروطها .

٢- مراجعة مستندات التحاصيل الواردة ومتابعة إرسالها للفروع.

٣- مراجعة مستندات اعتمادات التصدير المرسلة من الفروع وإعداد حافظة إرسال.

٤- إعداد بلاغات القبول فيما يخص المستندات غير المستوفية لشروط الاعتماد.

٥- متابعة قبول وسداد مستندات التحاصيل مع الفروع.

٦- إعداد استمارة الحوالات الخاصة بالتحاصيل المستندية ومراجعتها.

٧- التأكد من وصول مستندات اعتمادات التصدير مع البنوك المعنية والتأكد من سدادها .

**مهام قسم الضمانات الخارجية:**

١- متابعة تبليغ وإصدار الضمانات الخارجية الواردة وتعديلاتها متى ما لزم، ومطالبة البنوك المعنية بمستحقات البنك من العمولات بعد أخذ الموافقة من المختصين.

٢- متابعة المراسلات المتعلقة بالبنوك المراسلة والفروع والإجراءات المتعلقة بمهام القسم بما في ذلك التعديلات والمطالبات وما في حكمها من مراسلات.

٣- إبلاغ البنوك المراسلة بقبول مستندات التحصيل الواردة آجلة السداد.

٤- استلام ومراجعة وإعداد حافظة إرسال مستندات التحاصيل التصديرية ومتابعة تحصيل قيمتها .

٥- الإشراف على تنفيذ العمليات بواسطة الحاسب الآلي بحدود الصلاحية.

٦- مطابقة الأرصدة والقيود النظامية بين الإدارة العامة والفروع بشكل دوري.

٧- إعداد البيانات الإحصائية بشكل دوري أو عند الطلب بحسب سياسة الإدارة .

٨- تسجيل الضمانات الخارجية الصادرة والواردة برقم متسلسل .

٩- فتح ملفات للضمانات الواردة والصادرة .

١٠-تزويد الفروع بصور من الضمانات الواردة .

١١-متابعة الفروع لإرسال صورة من الضمانات الخارجية المصدرة بواسطتهم وحفظها.

١٢-إرسال صور الضمانات الخارجية التي تصدرها الفروع إلى البنوك المراسلة.

١٣-حفظ صور المراسلات وتعديلاتها وإرسالها إلى الفروع.

١٤-إدخال المعلومات على الكمبيوتر لإصدار الضمانات الخارجية الصادرة والواردة

**إدارة الخدمات الخاصة:**

وهى تقديم كافة الخدمات التي يقدمها البنك بشكل خاص لكبار المتعاملين، حيث يتمتع عملاء المصرفية الخاصة بمميزات عديدة وتعامل على المستوى المصرفي الشخصي لكل شريحة على حدة، وذلك من خلال تخصيص مدير حسابات للعميل ليتم التواصل والمتابعة الدائمة مع العميل لفهم جميع احتياجاته ورغباته المصرفية، والعمل على تحقيقها بطرق مصرفية حديثة واحترافية مميزة. ومن منطلق اهتمامنا بعملاء المصرفية الخاصة بطرق شخصية وتقنية عصرية ومميزة، لراحة العملاء والوصول إلى أقصى درجات الرضا لدى العملاء ولتجاوز توقعاتهم.

١- الطرق المتبعة لمعرفة احتياجات العملاء عبر التواصل المستمر معهم واستيعاب متطلباتهم المصرفية ومن ثم تكوين فهم متكامل وصورة واضحة لجميع تطلعاتهم.

٢- العمل على تحقيق احتياجات العملاء بأساليب متطورة.

٣- تخصيص برنامج خاص لكل عميل على حدة لتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.

٤- توفير جميع الإمكانيات الإدارية والتقنية الحديثة من قبل البنك.

٥- توفير كفاءات خبيرة في إدارة الخدمات المالية الشخصية.

٦- توفير فريق عمل متكامل في جميع المجالات للقيام بخدمة العملاء على جميع المستويات.

**مهام إدارة الخدمات الخاصة :**

١- التواصل مع كبار العملاء والحفاظ على كشوفات حساباتهم وزيارتهم.

٢- تقديم جميع الخدمات البنكية لكبار العملاء .

٣- تقديم النصح والمشورة الإلكترونية في المجالات المصرفية والتمويلية والاستثمارية.

٤- متابعة احتياجات كبار العملاء وتلبيتها.

٥- تقديم خدمة إدارة الثروات الشخصي والاستشارات بطريقة منهجية.

٦- استقطاب عملاء جدد من الفئة المستهدفة.

٧- استقبال كبار العملاء والرد على استفساراتهم.

**إدارة خدمات المتعاملين:**

يجب أن يسعى البنك الإسلامي دائماً إلى تقديم الجديد في القطاع المصرفي الإسلامي وتقديم خدمات مالية مميزة وفريدة لعملاء ويعرضها لجميع المتعاملين وكذلك الجمهور الذي خارج البنك ولا يعدون بعد ضمن عملاء البنك ، لذلك يتم تقديم المميزات لهم، ومنها على سبيل المثال لا الحصر كذلك تقديم الحلول المصرفية التي تتناسب مع العميل، ويطلعه بشكل دوري على آخر المستجدات من منتجات

وخدمات يوفرها البنك، أيضاً يقدم المستجدات في السوق المحلية والعالمية بالإضافة إلى فريق عمل مساندة متكامل ومتخصص في مختلف القطاعات في البنك.

وتقديم حلول مصرفية إلكترونية للعملاء للتواصل مع البنك ولتنفيذ رغباتهم أينما كانوا في العالم وفي الأوقات التي تناسب العميل.

**مهام مركز اتصال خدمات المتعاملين:**

١-يتم من خلال هذا المركز التواصل عبر الهاتف للرد على أي استفسار طوال اليوم خلال ٢٤ ساعة بتوفر كوادر متخصصة لهذا الغرض، وتكون الخدمات متوفرة بين يدي العملاء والتي تشتمل على آخر المستجدات من خدمة المعلومات.

٢-خدمة يقدمها البنك لتوفير الجهد والوقت وبواسطتها يمكن للعميل :

- الاستفسار عن رصد الحساب .
- الاستفسار عن أسعار العملات .
- الحصول على كشف حساب عن آخر العمليات .
- تشغيل البطاقات الائتمانية وبطاقات الصراف الآلى.
- الحصول على كشف حساب كامل على الفاكس .
- الاستعلام عن مواقع الفروع وأجهزة الصراف الآلي بنك. أرقام تلفونات الفروع .
- الاستعلام عن الخدمات والأنشطة التي يقدمها البنك .

## ملحق١ عقود ومستندات إدارة الاستثمارات العقارية

**نماذج عقود ومستندات إدارة الاستثمارات العقارية:**

رسالة موجهه لقسم التسجيل العقاري لرهن قطعة أرض لصالح بنك

السيد / رئيس القسم العقاري – بلدية ..................المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

| رقم القطعة | الموقع والحوض | المساحة | رقم سند الملكية | تاريخ سند الملكية |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |

يرجى من سيادتكم التكرم برهن قطعة الأرض المذكورة أعلاه وما عليها وما سيقام عليها من منشآت وما قد يضاف إليها من مساحات وملحقات، والمملوكة للسيد / ..........، لصالح بنك.......... ضماناً لمبلغ وقدره =/ ....... (فقط....... لا غير).وذلك ضماناً لدين المذكور.

على أن يبدأ التأمين من تاريخ توقيعه وحتى السداد التام ووفقاً لشروط الخصوصية التالية:

١- أن يظل الرهن قائماً لمديونيات المدين الحالية والمستقبلية.

٢- يحق للدائن المرتهن التنفيذ على العقار المرهون بالبيع وفقاً لقانون وضع العقارات تأميناً للدين في حالة تخلف المدين الراهن أو الضامن الراهن عن سداد قسط واحد.

ونفوض في ذلك السيد / ............. بالتوقيع على عقود الرهن نيابة عن البنك.

الاسم:

بقبول فائق الاحترام

الراهن:

الاسم :

التوقيع:

الدائن المرتهن:

بنك ................

## طلب إقامة بناء بطريق الاستصناع

رقم الطلب: ..................... التاريخ: .....................

السادة / بنك ............................................................

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

مقدمة لكم --------------------------------للإفراد

الاسم(طبقاً لجواز السفر) السيد/ السيدة / . ............الجنسية.................

رقم جواز السفر........صادر من ........ بتاريخ / / م وينتهي في: / / م

الوظيفة / المهنة : ............................... جهة العمل : .................

الدخل الشهري : ................... تاريخ الالتحاق بالعمل : ..............

دخول أخرى ومصادرها:.....................................................

التزامات شهرية :...........................................................

مقدمة لكم----للهيئات، شركة / مؤسسة (طبقاً لرخصة التجارية).........

ممثلة / ممثلاً بالسيد/ .............................. الجنسية ....................

بصفته.......................................... الشكل القانوني...................

المقر الرئيسي للشركة:........................نوع النشاط...................

رقم الرخصة:........... جهة الإصدار:...........بتاريخ: .........تنتهي في........

**العنوان:**

مدينة: ..........ص.ب..... منطقة: ...........شارع: .........رقم: ........

عنوان العمل/ المقر الرئيسي: مدينة:......ص.ب.....منطقة:.......شارع:......رقم......

الهواتف – السكن: ................ المتحرك................ نداء................

العمل / المقر: ...................... المتحرك ............نداء................

هواتف أخرى: ................ فاكس: ..................................

اسم وعنوان أقرب من يمكن الاتصال به عند الضرورة (بالتفصيل):

الاسم................ مدينة............ص.ب........هاتف............

الاسم.................. مدينة ............ ص.ب..........هاتف............

المصارف التي نتعامل معها: ..............................................

رقم الحساب............................................

رقم الحساب............................................

**الممتلكات:**

عقارات:.................................................................

مؤسسات:...............................................................

أسهم:...................................................................

**مقدم الطلب:**

السيد / السيدة .................. ممثلاً / ممثلة بالسيد..........................

التوقيع........................................

**الموضوع:**

مع إقرارانا بصحة هذه البيانات وتحملنا نتائج عدم صحتها نرجو التكرم بالموافقة على تنفيذ مشروع

( بناء/ إنشاء/ استكمال/ إضافة) الموضحة معالمه أدناه لصالحنا وفقاً لنظام الاستصناع المتبع بالبنك، وعلى ذلك قطعة الأرض البالغ

مساحتها: ...............................................................

الكائنة بمدينة ......................... منطقة...........قطعة رقم..........

الواقعة بجوار............. والتي نمتلكها بموجب سند الملكية رقم..........

الصادر من ..............بتاريخ / / م

**ورفق هذا الطلب:**

رخصة البناء والتصميمات والمخططات والرسوم والمواصفات الهندسية وجداول الكميات والشروط العامة الخاصة للمشروع والتي تم إعدادها بواسطة المكتب الهندسي................................التكلفة التقديرية وقدرها: ..............

سوف ندفع منها عربونا قدره: ..........................................

**طريقة السداد المقترحة:**

سوف تقوم بسداد الباقي على أقساط (سنوية / نصف سنوية / ثلث سنوي / ربع سنوي / شهرية)..........لمدة.......... علما بأن الغرض من البناء هو ............

**الضمانات المقترحة:**

و نتعهد بتقديم الضمانات التالية:

١ - ..............................

٢- ..............................

٣- ..............................

**الكفلاء:**

١ -الاسم........................ ٢- الاسم..............................

الجنسية.......................... الجنسية..............................

الوظيفة/ المهنة.................... الوظيفة/ المهنة..........................

جهة العمل.......................... جهة العمل..............................

العنوان- المدينة...................... العنوان المدينة.........................

ص.ب............................ ص.ب ................................

هاتف............................. هاتف.................................

متحرك............................ متحرك................................

الراتب(محول/ غير محول)............ الراتب(محول/ غير محول)..........

رقم الحساب........................ رقم الحساب...........................

الموقف الشامل..................... الموقف الشامل........................

**لاستعمال البنك:**

الموقف العام لمقدم الطلب كما في ......../......../...........م

| إجمالي الالتزامات القائمة | إجمالي المتأخرات |
| --- | --- |
| | |
| | |
| | |

**تقدير قسم المشاريع العقارية:**

مساحة الأرض....... بسعر.......... ) وقيمتها التقديرية ..........................

مساحة البناء........ بسعر............... ) وقيمتها التقديرية ....................

أخرى ................. بسعر............ ) الإجمالي:............................

الإيراد السنوي المتوقع : ..........................

**توصية قسم الاستصناع والمباني:**

....................................................................................................

**القرار: ( رئيس الإدارة العقارية – اللجنة )**

....................................................................................................

**توقيعات السادة أعضاء اللجنة**

١. ...................... ٢. ....................٣. .....................

**المستندات المطلوبة/ المرفقة:**

- صورة جواز سفر مقدم الطلب/ الكفيل/ المخول بالتوقيع.
- صورة الرخصة التجارية- السجل التجاري(سارية المفعول)- عقود التأسيس (بالنسبة للشركات)
- شهادة من جهة العمل (للأفراد- إذا كان البناء للسكن الخاص)
- صورة ملكية الأرض ( باسم مقدم الطلب) والخارطة (المخطط)
- دراسة الاستشاري والرسومات

أخرى.....................................................

## استبيان لإنشاء مدن سكنية

الاسم: ...........................................................................

العنوان: ..........................................................................

يفكر البنك حاليا بإنشاء خدن سكنية حتى يضع الفرصة أمامك ، هذه استمارة استبيان للتعرف على طموحك في اختيار السكن المناسب ونوع التنفيذ الذي ترغب فيضع علامة صح( ) تحت الاختيار المناسب.

**أولا : المكان**

المدينة :............................... الموقع : ................................

**ثانياً: نوع المنزل**

نظام الفلل

| عدد الطوابق | |
|---|---|
| طابق | الأول |
| | |

نظام الشقق ( في كل طابق ٤ شقق )

| الطابق | | | |
|---|---|---|---|
| الثاني | الثالث | الرابع | الخامس |
| | | | |

**ثالثاً : خصائص المنزل**

مساحة المنزل

| ١٢٠ متر مربع | ١٥٠ متر مربع | ٢٠٠ متر مربع |
|---|---|---|
| ٣غرف+١حمام+١مطبخ | ٣غرف+٢حمام+صالة+ مطبخ | ٤غرف+٢حمام+مطبخ+ صالة |
| | | |

الواجهات الخارجية

| حجر | بلوك | أجور |
|---|---|---|
| | | |

التشطيبات

| متوسطة | جيدة | ممتازة |
|---|---|---|
| | | |

**جدول دفعات المقاول والاستشاري:**

اسم المتعامل.................... قيمة المقاولة.................................

مصاريف الاستشاري............. إجمالي.................................

العربون.......................... المتبقي.................................

| دفعات المقاول | | | دفعات الاستشاري | | الرصيد | | الأرباح | البيان |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

## عقد بيع عقار

إنه في يوم ........................... / / هــ الموافق / / م

وبمدينة ........................... حرر هذا العقد بين كل من :

السيد / السادة / ......................................... الجنسية ......................

ممثلا / ممثلة بالسيد....................................بصفته......................

العنوان بالتفصيل / .........................رقم الهاتف.........................

"بائع طرف أول"

بنك............ / فرع ............ و يمثله السيد/ ..............."مشتر طرف ثاني"

**أقر الطرفان بأهليتهما للتعاقد واتفقا على ما يلي:**

**أولاً:** باع الطرف الأول للطرف الثاني(بنك...........) العقار المبين أوصافه على النحو التالي:

نوع العقار:............................................................................

مساحته:..............................................................................

كائن بمدينة.................................منطقة ..........................

حوض رقم:............................. قطعة رقم:...............................

سند الملكية:.......................... جهة إصداره:...............................

رقم وتاريخ التسجيل:............................................... آلت الملكية على البائع من السيد / السادة / ............ بطريق.........................

ثانياً: هذا البيع نظير إجمالي قدره..............................................

يقوم المشتري (البنك) بتسليم الطرف الأول (البائع) شيكاً بالقيمة المذكورة بعد

قيام الأخير بنقل الملكية إليه وفقاً للأوضاع والإجراءات القانونية المقررة بحيث لا يعتبر هذا البيع نهائياً إلا بعد قيام البائع بتسجيل العقار المبيع باسم البنك أو أي شخص أو جهة أخرى يحددها البنك.

ثالثاً: يقر الطرف الثاني بأنه عاين العقار المبيع المعاينة التامة النافية للجهالة شرعاً ورضي به بحالته، ووضع يده عليه، وأنه مسئول عن كل ما يتعلق بالعقار اعتباراً من تاريخ وضع يده عليه.

رابعاً: يقر الطرف الأول ( البائع) بأنه المالك الوحيد للعقار محل التعاقد وأن العقار المذكور غير محمل بأي رهون أو حقوق شخصية أو عينية للغير وأنه مسئول عن أية ديون أو حقوق للغير سابقة على هذا التعاقد.

خامساً: يقر الطرف الأول بأن موطنه المختار هو عنوانه المبين بصدر هذا العقد.

سادساً: حرر هذا العقد من نسختين أصليتين متماثلتين موقعتين من الطرفين وبيد كل منهما نسخة للعمل بموجبها.

والله ولي التوفيق وهو سبحانه خير الشاهدين

| الطرف الأول (البائع) | الطرف الثاني (المشتري) |
|---|---|
| السيد/ السادة:..................... | بنك.............../ فرع........... |
| يمثله/ السيد/ :.................... | يمثله/ السيد/ ...................... |
| توقيعه: .............................. | توقيعه: ............................ |

## عقد تصميم وإشراف

إنه في يوم ................ من .../.../........هـ الموافق.. ./.../ ........م وبمدينة ............

تم الاتفاق بين كل من:

أولاً: بنك .................فرع ............ويمثله السيد / ....................... ،
بصفته / ............................"طرف أول".

ثانياً: السادة / ..........................................................

و يمثلهم السيد / ..................... ، بصفته / ...............................

العنوان / ............................................... " طرف ثاني"

**و بعد أن أقر الطرفان بأهليتهما للتعاقد فقد اتفقا على ما يلي:**

- يقوم الطرف الثاني بالتصميم والإشراف على.. استصناع.......................، على قطعة الأرض رقم ........منطقة.................والمملوكة للسيد / للسيدة / للسادة / .............. وذلك وفقاً لتعليمات الطرف الأول وطبقا لقوانين التنظيم لبلدية .......
- يقوم الطرف الثاني بتجهيز المخططات التنفيذية وتجهيز المواصفات العامة والخاصة المتعلقة به، وذلك وفقاً لتعليمات الطرف الأول، والحصول على رخصة البناء من البلدية.
- جميع الرسومات والوثائق التي تقدم بواسطة الطرف الثاني بخصوص هذا المشروع، وكذلك حقوق الطبع سوف تكون وتظل ملكاً خاصاً للطرف الأول، سواء نفذ هذا المشروع أو لم ينفذ أثناء تواجد هذه المستندات لدى الطرف الثاني، ويكون من حق الطرف الأول الحصول عليها في أي وقت، وليس للطرف الأول أو الطرف الثاني الحق في استعمال هذه الوثائق بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لأي

غرض غير هذا المشروع دون الحصول على موافقة الطرف الآخر لمسبقة.

- يقوم الطرف الأول بدفع أتعاب الطرف الثاني وقيمتها .........وفقاً للجدول المحاسبي المرفق والذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من هذا العقد ومتمماً له.

- ويقوم الطرف الثاني بالإشراف على تنفيذ المشروع على الطبيعة ومراقبة المقاول ورفع التقارير اللازمة عن سير العمل للطرف الأول طوال مدة التنفيذ وفترة الصيانة.

- يتعهد الطرف الثاني بإتمام العمل وفقاً للقواعد والأصول العملية والأوضاع العرفية المستقرة محلياً في هذا الشأن، ومن ثم يضمن دقة وسلامة الخرائط والمخططات والدراسات الفنية المعدة بواسطته، ويلتزم بمتابعة الأعمال، كما يضمن دقة التقارير المقدمة منه للطرف الأول عن سير العمل ومطابقة هذه التقارير للواقع ويتحمل مسئولية الأضرار الفعلية التي تلحق بالطرف الأول نتيجة أي خلل أو قصور فيما تقدم، وذلك في حدود مساهمة هذا الخلل في إحداث الضرر ودون إخلال بمسئولية المقاول في هذا الشأن.

- الطرف الثاني غير مسئول عن التأخر أو الضرر أو التلف الذي يحدث للمشروع نتيجة قوى قاهرة مثل الحروب أو الكوارث الطبيعية – لا قدر الله – ويستحق أتعابه كاملة نظير ما تم من أعمال في ذلك الوقت ، ولا يستحق أي تكلفة أو أتعاب باقية في حالة إلغاء المشروع أو إيقافه نتيجة هذه القوى القاهرة.

- لا يحق للطرف الثاني التنازل عن هذا العقد أو جزء منه إلا بعد موافقة كتابية من الطرف الأول وبناء على عقد تنازل مصدق من الجهة المختصة، ويسري هذا التنازل من تاريخ هذه الموافقة، وفي هذه الحالة يظل كل من الطرف الثاني والمتنازل إليه متضامنين في تنفيذ كافة الأحكام المتعلقة بهذا العقد.

- للطرف الأول الحق في تكليف الطرف الثاني بالقيام بأعمال إضافية خارج نطاق الخدمات المطلوبة منه في هذه الاتفاقية، ويتم تحديد أجور الطرف الثاني وطريقة

سدادها بالاتفاق بين الطرفين.

- فيما عدا الأتعاب المنصوص عليها في هذا العقد، لا يحق للطرف الثاني الحصول على أية مبالغ تتعلق بالأعمال موضوع هذا العقد سواء بطريق مباشر أو غير مباشر.
- يكون الاختصاص الموضوعي والتنفيذي حول هذا العقد لمحاكم ..............
- حرر هذا العقد من نسختين أصليتين متماثلتين موقعتين من الطرفين وبيد كل منهما نسخة للعمل بموجبها.

والله على ما نقول شهيد

| توقيع الطرف الأول | توقيع الطرف الثاني |
| --- | --- |

# عقـد مقـــاولـة

إنه في هذا اليوم ..........من .........م الموافق / / م وبمدينة ..........

حرر هذا العقد بين كل من:

أولا : (اسم الشركة) – فرع ..............

ممثلاً بالسيد / ...................... ، بصفته ................... ( طرف أول )

ثانياً : السادة / ........................ ، الجنسية / ............................

ممثلة بالسيد / ...................... ، بصفته / ...............................

العنوان / ................................................... ( طرف ثاني )

أقر الطرفان بأهليتهما للتعاقد واتفقا على ما يلي:

تمهيد:

- حيث إن السيد / السيدة / السادة / ............................................ / مالك / مالكة / مالكي قطعة الأرض ..................... الكائنة في إمارة ............... منطقة ..............، بموجب سند الملكية الصادر من دائرة الأراضي قسم التسجيل العقاري ببلدية ..............تحت رقم ......... بتاريخ .../.../....... م، قد تقدم / تقدمت / تقدموا على .....في .../.../.........م بطلب إنجاز استصناع ..........................، فقد اتفق الطرفان على تنفيذ هذا العقد وفقاً للشروط والضوابط التالية:
- يعتبر التمهيد السابق والجدول الزمني للأعمال والدفعات الملحق بهذا العقد وكراسة الشروط والموصفات والخرائط والرسوم المعدة بواسطة الاستشاري السادة / ............................، تعتبر هذه جميعاً جزءاً لا يتجزأ من هذا

العقد ويتم تفسير سائر شروط هذا العقد في ضوء مفهومها.

- يلتزم المقاول بإنجاز الأعمال وفقاً للوارد بكل من الجدول الزمني وكراسة الشروط والمواصفات والرسوم المشار إليها بالمادة السابقة، ويدخل ضمن الأعمال المتفق على إنجازها تلك الأعمال الضرورة التي قد يضطر المقاول إلى القيام بها ليتمكن من تنفيذ أعمال العقد الرئيسية، على أن يقوم المقاول بذلك بعد الحصول على موافقة البنك الخطية.
- يتولى الإشراف على تنفيذ هذه الأعمال الاستشاري السادة / .....................
- يقر المقاول بأنه قد قام فعلاً بدراسة الرسوم الهندسية والخرائط والتصميمات وسائر المستندات المتعلقة بالعملية موضوع العقد، وتحقق من مطابقتها لكافة الأصول الفنية التي يتمكن معها من إنجاز الأعمال وفقاً لها ومن ثم يقر بعدم أحقيته في تبرير توقفه عن العمل بعد استلامه لعلائم الأرض من البلدية، أو تأخره في تنفيذ أي شيء من ذلك، كما يقر بعدم أحقيته في الاعتراض عليها أو طلب إجراء تعديلات بشأنها بعد البدء في التنفيذ، إلا إذا وافق البنك على ذلك خطياً.
- يقر المتقاول بأنه قد عاين فعلاً الأرض التي ستقام عليها الأبنية وأنه وجدها صالحة تماماً وليس بها أية عيوب تحول دون قيامه بالعمل، كما يقر بالتزامه بإخطار الاستشاري فور فراغه من أعمال الحفر، وعدم مباشرة أعمال الأساس اللاحقة إلا بعد معاينة الاستشاري لأعمال الحفر وإقراره لها ، وإجمالاً يقر المقاول بعدم البدء في مرحلة عمل جديدة إلا بعد معاينة وإقرار الاستشاري لما سبقها من أعماله وبالأخص عندما يكون للعمل السابق تأثير على العمل اللاحق.
- في حالة عدم التزام المقاول بإخطار الاستشاري بانتهائه من أعمال الحفر أو من أية مرحلة لاحقة لها من مراحل العمل ، وعدم معاينة وإقرار الاستشاري لها، فإن المقاول يكون مسؤولاً عن إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه على نفقته الخاصة لتمكين الاستشاري من المعاينة ومن ثم السماح للمقاول بإجراء العمل اللاحق.

يلتزم المقاول بتوفير كافة المواد اللازمة للبناء وفقاً للمواصفات العامة السارة المفعول ............... والمواصفات الخاصة الواردة بكراسة الشروط المعدة من قبل الاستشاري السادة/ .........................، ويضمن العيوب الخفية وصلاحية المواد.

يلتزم المقاول بالقيام بنفسه بكافة الأعمال موضوع هذا العقد، وعلى الأخص أعمال البناء والهيكل الخراسانة التي لا يحق له مطلقاً وتحت أي ظرف من الظروف أن يعد بها إلى غيره، وإنما يحق له وبموافقة خطية من البنك أو بواسطة الاستشاري أن يعد على غيره من المقاولين من الباطن بأعمال التشطيبات مثل أعمال الصبغ والدهان والأرضيات والنجارة والسباكة والكهرباء وغيرها من أعمال التشطيب الضرورية لاكتمال المبنى، على أن يبقى هو المسئول الوحيد أمام البنك عن كل تلك الأعمال.

يلتزم المقاول بإجراء التأمين الشامل على المبنى طوال فترتي التنفيذ والصيانة.

يتحمل المقاول المسئولية المدنية والجنائية الناتجة عن أي ضرر يلحق بالغير ويكون ناتجاً عن أو بسبب المواد أو الأشياء أو الأعمال المنجزة من لحظة توقيعه على العقد وحتى استكمال كافة إجراءات التسليم الابتدائي للعمل الذي يجب أن يكون مطابقاً لهذا العقد، ويكون ملزماً بالمحافظة على المشروع، ويشمل ذلك الموقع والمواد والعمل المنجز حتى استكمال التسليم الابتدائي.

إذا خالف المقاول أياً من الشروط والمواصفات، وثبت ذلك للبنك بواسطة الاستشاري، فإن للبنك الحق في مطالبته بتصحيح ما تم إنجازه من أعمال معيبة ومخالفة للشروط على نفقته خلال أجل يحدده البنك بواسطة الاستشاري، فإذا انقضى الأجل دون إجراء ذلك التصحيح فإن هذا العقد يعتبر مفسوخاً إلا إذا أراد البنك غير ذلك، إذا فسخ العقد لا يحق للمقاول التمسك بتنفيذه بعد ذلك، وللبنك الحرية المطلقة في تعيين مقاول آخر دون اتخاذ أي إجراء من الإجراءات القانونية المقيدة لنقل المشروع، ودون حاجة لأخذ إذن من المحكمة أو البلدية،

وتقع على المقاول الأصلي جميع النفقات المترتبة على ذلك.

- يلتزم المقاول بتسليم المبنى كامل التشطيب مطابقاً للمواصفات والشروط المتفق عليها في هذا العقد خلال مدة ................ اعتباراً من تاريخ ....................، وغير أن ذلك لا يشمل التوصيلات الخارجية للماء والكهرباء بصفة عامة، وإنما يشمل ذلك فقط إعداد التمديدات والتوصيلات الداخلية اللازمة المتعلقة بالتوصيلات الخارجية للماء والكهرباء ومتابعتها لدى الدوائر المختصة.

- إذا أخل المقاول بالتزامه بتسليم المبنى كامل التشطيب موافقاً للشروط والمواصفات خلال المدة المحددة بالمادة السابقة أو تأخر عن الجدول الزمني، التزم بدفع مبلغ ................................ وبحد أقصى نسبته ١٠٪ (عشره بالمائة) من إجمالي قيمة هذا العقد، وللبنك الحق في اعتبار العقد مفسوخاً، وله الحرية المطلقة في تعيين مقاول آخر دون اتخاذ أي إجراء من الإجراءات القانونية المقيدة لنقل المشروع، ودون حاجة لأخذ إذن من المحكمة أو البلدية، وتقع على المقاول الأصلي جميع النفقات المترتبة على ذلك بالإضافة إلى غرامة التأجير المشار إليها.

- يضمن المقاول خلو الأعمال بالمبنى محل هذا التعاقد من سائر العيوب، ويقر بتحمله كامل المسئولية إزاء ما قد يحدث من تهدم كلي أو جزئي في البناء أو ما قد يظهر من عيوب تهدد متانة البناء وسلامته، كما يضمن المقاول سلامة ومتانة أعمال الإنشاءات التي يقصد بها كافة الأعمال الخراسانية المسلحة مثل القواعد والجسور (الكمرات) والأعمدة والسقوف، وذلك لمدة عشر سنوات تبدأ من تاريخ التسليم الفعلي للمبنى.

- يحق للبنك إضافة أو خصم أعمال لا تتجاوز قيمتها ما نسبته..٪ ( خمسة وعشرون بالمائة ) من قيمة هذا العقد، ولا يجوز للمقاول أن يقوم بإجراء أية تعديلات سواء بالخصم أو بالإضافة، كما لا يجوز له أن يجري أية تعديلات في المواصفات المتفق

عليها في هذا العقد إلا بعد الحصول على موافقة خطية من البنك.

- يلتزم المقاول بإجراء صيانة شاملة للمبنى موضوع هذا العقد لمدة سنة ميلادية اعتباراً من التسليم الابتدائي للمبنى، ويحق للبنك أن يقتطع من قيمة هذا العقد أو من قيمة كل دفعة من الدفعات المحددة في الجدول الزمني المرفق ما نسبته...٪ وذلك كضمان لإجراء هذه الصيانة، على أن يعاد إلى المقاول ٥٪ (خمسة بالمائة) عند التسليم الابتدائي، ويعاد المتبقي وقدره ...٪ بعد قيامه بأعمال الصيانة الشاملة واللازمة بشكل يقبله البنك وذلك بعد التسليم النهائي للمبنى، إلا أنه يجوز دفع نسبة الـــ ٥٪ (الخمسة بالمائة) المتبقية عند التسليم الابتدائي إذا قدم المقاول خطاب ضمان مقبول من البنك، صالح لمدة ١٣ شهراً (ثلاثة عشر شهراً) من تاريخ التسليم الابتدائي.

- يلتزم المقاول عند توقيع العقد بتقديم خطاب ضمان بمقدار ....٪ من قيمة هذا العقد كضمان لحسن تنفيذه للعمل.

- في حالة موافقة البنك، يلتزم المقاول بتقديم كفالة بنكية للبنك نظير حصوله على دفعة مقدمة من قيمة هذا العقد.

- يلتزم المقاول بوضع وتثبيت لوحة إعلانية بموقع العمل تحمل العبارة التالية " استصناع بنك........"ن بالإضافة إلى وضع شعار البنك بمكان بارز من اللوحة.

- نظير قيام المقاول بالالتزامات المترتبة عليه بموجب هذا العقد يلتزم البنك بأن يدفع له مبلغاً إجمالياً نهائياً غير قابل للتعديل بالزيادة وقدره ...................... (فقط...................................) وفقاً للمستخلصات الشهرية المتعمدة من قبل الاستشاري، ولا يحق للمقاول تحت أية ظروف أن يطالب بأية زيادات في القيمة الإجمالية المذكورة، حتى ولو كانت المطالبة مبنية على ارتفاع أجور العمال أو تكاليف النقل أو مواد البناء أو أي سبب آخر.

- المقاول غير مسئول عن التأخير أو الضرر أو التلف الذي يحدث للمشروع نتيجة

لظروف قاهرة وفقاً للوارد بقانون المعاملات المدنية السارية بالدولة، ويستحق المقاول أتعابه المستحقة نظير ما قام به من أعمال فعلية وفقاً للشروط الواردة بهذا العقد، وفي حالة إلغاء المشروع لاستحالة تنفيذه بسبب الظروف المذكورة، لا يحق له المطالبة بأية مبالغ أو تعويضات غير قيمة الأعمال المنفذة.

- على المقاول عند اكتمال أعمال البناء أن يقوم بتنظيف الموقع من جميع المعدات والمواد الزائدة والنفايات والحواجز وكافة الأعمال المؤقتة أياً كان نوعها على نفقته الخاصة.

- إن تفسير هذا العقد وتطبيقه وكل ما لم يرد ذكره فيه يخضع لأحكام قانون المعاملات المدنية بدولة ........................ بتعديلاته المختلفة وما قد يطرأ عليه من تعديلات، والنظام الأساسي لبنك..............وما لا يتعارض معهما من القوانين والأعراف السائدة بدولة........ بما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية الغراء.

- أي خلاف ينشأ ( لا قدر الله ) بين الطرفين حول تفسير وتنفيذ شروط هذا العقد يجري حله بالطرق الودية، فإذا لم يتسن ذلك انعقد الاختصاص للمحاكم.

- يقر المقاول بأن موطنه المختار هو عنوانه المبين بصدر هذا العقد، ويلتزم بإخطار البنك خطياً في حالة التغيير.

- حرر هذا العقد من نسختين أصليتين متماثلتين موقعتين من الطرفين وبيد كل منهما نسخة للعمل بموجبها.

والله على ما نقول شهيد

توقيع الطرف الأول　　　　　　　　توقيع الطرف الثاني

## وكالة خاصة بإدارة وتحصيل إيجارات عقار

أقر أنا الموقع أدناه / ........................... ، الجنسية / ..................،
مالك العقار الكائن بمدينة ........ ، منطقة ....... ، حوض رقم......... قطعة رقم.................. أقر بتوكيلي لبنك ....................... توكيلاً خاصاً غير قابل للإلغاء بإدارة العقار المذكور وتحصيل قيمته الإيجارية وخصم قيمة الأقساط المستحقة للبنك من عائد الإيجارات المحصلة، على أن تبدأ صلاحية هذه الوكالة فور توقيع عقد المرابحة، على أن تبقى هذه الوكالة منتجة لآثارها حتى تمام الوفاء بكامل الدين المذكور، مع حق البنك في تقاضي نسبة قدرها .. ٪ (..... بالمائة) من إجمالي الإيجارات المحصلة نظير قيامه بالإدارة والتحصيل والإشراف الكامل على العقار، وإعادة الزيادة إلى الموكل بعد خصم نفقات الصيانة والمصروفات الإدارية الأخرى.

والله ولي التوفيق

توقيع المقر بما فيه ( الموكل)

______________________

## ملحق (٢) إجارة الخدمات

### عقد تأجير خدمات صالات الأفراح

إنه في يوم ......... من شهر...... الموافق .../ .../ ٢٠٠م، في مدينة ......... حرر هذا العقد:

١ -بنك ..... الإسلامي، شركة مساهمة عامة قائمة ومؤسسة بموجب قوانين .... تعمل في مجال البنكية الإسلامية وعنوانه .......................ص.ب. xxx، xxxx، ويمثله في التوقيع على هذا العقد السيد.........................  بصفته.......... ويشار إليه فيما بعد بـ  ( بمؤجر الخدمة).

٢- السيد/ ................... وعنوانه ص.ب. ................، ويمثله في التوقيع على هذا العقد السيد.........  بصفته .... ويشار إليه فيما بعد بـ (مستأجر الخدمة)

**أقر الطرفان بأهليتهما للتعاقد واتفقا على ما يلي:**

التمهيد:

حيث إن مؤجر الخدمة مؤسسة تستثمر أموالها بطريق استئجار الخدمات (خدمات صالات الأفراح) وإعادة تأجيرها للراغبين في الاستفادة من هذه الخدمات، وحيث إن مستأجر الخدمة يرغب في الحصول على خدمة صالات الأفراح محل هذا العقد، بصيغة إجارة الذمة ، فقد اتفق الطرفان وهما بكامل أهليتهما على ما يأتي:

**أولاً: أهمية التمهيد والمرفقات:**

يعتبر التمهيد السابق والمرفقات جزءاً لا يتجزأ من هذا العقد، ويُفسّر العقد ويحدد نطاق تطبيقه ويكمل ما لم يرد فيه من أحكام في ضوء هذا التمهيد.

**ثانياً : تعريفات:**

يكون للكلمات والعبارات التالية المعاني المذكورة قرين كل منها.

مؤجر الخدمة: هو بنك .....الإسلامي الذي ملك هذه الخدمة بعقد إجارة في الذمة.

**مستأجر الخدمة** : هو الشخص الذي يتعاقد مع مؤجر الخدمة للانتفاع من

خدمات صالات الأفراح.

**الخدمة** : هي خدمة صالات الأفراح التي يحصل عليها مستأجر الخدمة.

**صالات الأفراح** : هي المكان المخصص لإقامة الأفراح وملحقاته، والذي يشمل أيضاً تجهيزات الضيافة للمدعوين وتجهيزات المنصة الرئيسية وتوابعها وجميع الخدمات اللازمة أو المصاحبة لهذه التجهيزات.

**إجارة الذمة**: هي الإجارة الواردة على عمل موصوف في الذمة يلتزم مؤجر الخدمة الملتزم بأدائها، بنفسه أو بواسطة من يتعاقد معهم.

**مكان أداء الخدمة**: هو المكان المتفق عليه الذي تؤدى فيه خدمات صالات الأفراح.

**مدة الخدمة**: هي الفترة المتفق عليها بين الطرفين والتي يتم خلالها الاستفادة من صالات الأفراح.

**تاريخ أداء الخدمة**: هو اليوم المحدد الذي تؤدَّى (تُسَلَّم) فيه الخدمة.

**ثالثاً : محل العقد والأجرة:**

١- يلتزم مؤجر الخدمة على أن يقدم لمستأجر الخدمة القابل لذلك، خدمة أو خدمات صالات الأفراح المبين حجمها ونوعها ومواصفاتها وقائمة الضيافة لأعداد المدعوين ومواعيد أدائها في الجدول المرفق رقم ... والموقع عليه من الطرفين والذي يعد جزءاً لا يتجزأ من هذا العقد.

٢- لا تشمل خدمة صالات الأفراح محل هذا العقد ..........................

**رابعاً: تكاليف تقديم الخدمة:**

يتحمل مؤجر الخدمة تكاليف ومصروفات تقديم الخدمة التي تمكن مستأجر الخدمة من الانتفاع بالخدمة.

يتحمل مستأجر الخدمة ....................................................

**خامساً: ثمن الخدمة وطريقة سداده :**

ثمن الخدمة هو مبلغ وقدره.................. يدفعه المستأجر على النحو الآتي :

مبلغ وقدره................ (فقط ................) عند التوقيع على هذا العقد، أما المبلغ الباقي وقدره ............... (فقط ........... ......) والمبلغ المتبقي وقدره ............... يدفع على أقساط شهرية / ربع سنوية / نصف سنوية / سنوية قيمة القسط الأول منها ............... يستحق في / / وعدد الأقساط الباقية هو........... قسطاً / أقساط قيمة كل منها ........يستحق أخرها في / /

إذا تخلف مستأجر الخدمة عن دفع أي من الأقساط لأكثر من شهرين لأي سبب من الأسباب حلّت بقية الأقساط دفعة واحدة، وجاز لمؤجر الخدمة المطالبة بها مع تحميل مستأجر الخدمة كافة نفقات المطالبة بها، ويدخل في ذلك المصاريف القضائية وأتعاب المحاماة وكل ما يصرفه مؤجر الخدمة في سبيل الحصول على حقه.

**سادساً: التفويض بالخصم من الحساب:**

يفوض مستأجر الخدمة مؤجر الخدمة في خصم الأجرة المستحقة ومبالغ التعويض، إن كان له محل، من كافة حساباته لدى مؤجر الخدمة، بالعملة المحلية أو الأجنبية، ويفوضه في صرف العملة الأجنبية بسعر يوم الصرف، بالقدر اللازم للوفاء بهذه الأجرة. ويستوي في ذلك الحسابات الموجودة عند توقيع هذا العقد، وتلك التي تفتح بعد ذلك. كما يخوله الحجز على رصيد تلك الحسابات والتقدم على غيره من الدائنين لاستيفاء الأجرة المستحقة منها عند الحاجة.

**سابعاً: تاريخ تقديم الخدمة:**

يلتزم مؤجر الخدمة بتقديم الخدمة لمستأجر الخدمة في التاريخ الذي يحدده مستأجر الخدمة قبل الحصول على الخدمة، على أن يشمل ذلك التحديد اسم ومكان وتاريخ إقامة الفرح وباقي مواصفات تجهيزات المكان من قائمة الضيافة لأعداد المدعوين وتجهيز المنصبة وغيرها مما يعتبر داخل في عرف تجهيزات المكان ، شريطة وجود أماكن شاغرة لدى مؤجر الخدمة في التاريخ الذي يطلبه مستأجر الخدمة ، على أن يقوم مستأجر الخدمة بحجز المكان قبل التاريخ المحدد للفرح بمدة كافية، ويلتزم مؤجر الخدمة تقديمها في هذا التاريخ ، ما لم يوافق مستأجر الخدمة على تلقي الخدمة أو إلغائها بالكيفية التي يتفق عليها مع مؤجر الخدمة.

**ثامناً : مدة تقديم الخدمة:**

مدة أداء خدمة محل هذا العقد تبدأ من / / وتنتهي في / / ويلتزم كل من مؤجر الخدمة ومستأجر الخدمة بمدة أداء الخدمة ومواعيد بدئها وإلا كان مخلاً بالتزامه.

يجوز لمستأجر الخدمة بموافقة مؤجر الخدمة أن يعدل مواعيد تقديم الخدمة.

**تاسعاً : التزامات مؤجر الخدمة:**

-تثبت الخدمة ديناً في ذمة مؤجر الخدمة بمجرد التوقيع على هذا العقد، ويلزمه أداؤها لمستأجر الخدمة في الزمان والمكان المحددين في هذا العقد.

-يقوم مؤجر الخدمة بتقديم الخدمة بواسطة تابعيه الذين يعملون معه، وله أن يعهد بها إلى غيره ممن يتعاقد معهم لأدائها، شريطة أن يكون هذا الغير مؤهلاً لأداء الخدمة ومرخصاً له بأدائها، بمقتضى القوانين واللوائح السارية، ويقر مستأجر الخدمة بأنه قد اطلع على نظم ولوائح مقدم الخدمة الأصلي الذي يقدم الخدمة محل هذا العقد، والذي تعاقد أو سوف يتعاقد معه مؤجر الخدمة لأداء الخدمة ، وعلم بمستوى الخدمة فيها وأنه يقبلها ويرضى بمستوى أداء الخدمة.

-التزام مؤجر الخدمة بأداء خدمات صالات الأفراح محل هذا العقد التزام بغاية، وليس التزاماً ببذل عناية، فلا يكون مؤجر الخدمة موفياً بالتزامه إلا إذا مكّن مستأجر الخدمة من الاستفادة منها في المواعيد المحددة ووفقاً للشروط المتفق عليها.

**عاشراً : جزاء إخلال مؤجر الخدمة بالتزاماته:**

إذا أخل مؤجر الخدمة بالتزاماته المترتبة على هذا العقد جاز لمستأجر الخدمة القيام بما يلي:

-فسخ العقد وسقوط الأجرة، واسترداد ما دفع منها، إذا كان الفسخ قبل أداء الخدمة، فإن كان الفسخ بعد البدء في تقديم الخدمة وقبل تمامها استحق مؤجر الخدمة أجرة ما قدمه من الخدمة قبل الفسخ.

-تأجيل أداء الخدمة إلى زمن يتم الاتفاق عليه.

-لمستأجر الخدمة في الحالتين السابقتين أن يطلب التعويض عن الضرر الفعلي الذي أصابه من جراء إخلال مؤجر الخدمة بالتزاماته المترتبة على هذا العقد.

**الحادي عشر:التزامات مستأجر الخدمة:**

-يلتزم مستأجر الخدمة بالحرص على الاستفادة من الخدمة التي يقدمها مقدم الخدمة الأصلي الذي تعاقد معه مؤجر الخدمة على تقديمها ، في المواعيد والأماكن والشروط المتفق عليها، وإلا سقط حقه في تلقي الخدمة ولزمته الأجرة كاملة.

-تثبت أجرة الخدمة ديناً في ذمة مستأجر الخدمة عند التوقيع على هذا العقد، ويلزمه الوفاء بها في المواعيد المحددة في المادة خامساً من هذا العقد، حتى قبل استيفاء الخدمة.

-يلتزم مستأجر الخدمة بالانتفاع بالخدمة، محل هذا العقد، بنفسه،أو بمن حددهم في طلب قبله بإرادته، وليس له حق تعيين غيرهم للانتفاع بها، دون موافقة خطية مسبقة من مؤجر الخدمة.

-يقر مستأجر الخدمة بأنه اطلع على نظم وإجراءات مقدم الخدمة الأصلي ، وأنه يقبلها ويلتزم بها، ويتقيد بما تفرضه من شروط في مستأجر الخدمة، فيما لا يخالف أحكام الشريعة الإسلامية.

**الثاني عشر:جزاء إخلال مستأجر الخدمة بالتزاماته:**

إذا أخل مستأجر الخدمة بالتزاماته المترتبة على هذا العقد جاز لمؤجر الخدمة القيام بما يلي:

-مطالبة مستأجر الخدمة بالوفاء بالتزامه بدفع الأجرة المستحقة بالطرق القانونية.

-فسخ العقد والامتناع عن تقديم الخدمة إذا لم يكن قد أداها كاملة.

-لمؤجر الخدمة في الحالتين السابقتين حق طلب التعويض عن الضرر الفعلي الذي أصابه بسبب عدم وفاء مستأجر الخدمة بالتزاماته على النحو المبين في هذا العقد.

**الثالث عشر:الضمانات:**

قدم مستأجر الخدمة الضمانات التالية لضمان قيامه بالوفاء بدفع أجرة الخدمة في مواعيد استحقاقها وكذلك التعويضات المستحقة:-------------------

**الرابع عشر : سلامة التعاقد :**

يقر مستأجر الخدمة بأنه قد اطلع على هذا العقد وفهم ما ورد به من شروط وأحكام، وأنه قبله بإرادة حرة لم يشبها تدليس أو غلط أو إكراه.

**الخامس عشر: سلطة وصلاحية مستأجر الخدمة:**

يقر مستأجر الخدمة بأنه يملك السلطة الكاملة والصلاحية اللازمة لإبرام هذا العقد وتنفيذ الالتزامات الواردة فيه، وأن هذا التنفيذ لا يتعارض مع القوانين والأنظمة السارية.

**السادس عشر : إلزامية تنفيذ العقد :**

لا يفسر عدم قيام مؤجر الخدمة أو مستأجر الخدمة في أي وقت بالمطالبة بتنفيذ هذا العقد أو أي شرط أو التزام وارد فيه على أنه تنازل عن ذلك الحق أو التراخي في المطالبة بتنفيذه التام في أي وقت لاحق.

**السابع عشر: تسوية النزاعات :**

اتفق الطرفان على أنه في حالة نشوء نزاع أو خلاف بخصوص تفسير هذا العقد أو تنفيذه وعجز الطرفين عن حله ودياً خلال أسبوعين من تاريخ إخطار أحدهما للآخر بقيام ذلك النزاع أو الخلاف يجب أن يحال إلى المحكمة المختصة.

**الثامن عشر : القانون الواجب التطبيق :**

يخضع هذا العقد وتفسر نصوصه ويحدد نطاق تطبيقه ويكمل ما لم يرد فيه من شروط وأحكام في ضوء أحكام الشريعة الإسلامية والنظام الأساسي لمؤجر الخدمة ومالا يتعارض معهما من القوانين والنظم السائدة في دولة .....

**التاسع عشر: الإخطارات والمراسلات:**

توجه جميع الإخطارات والمراسلات خطياً بين الطرفين إلى عنوانيهما المبينين في هذا العقد، ويلتزم كل طرف بإخطار الطرف الآخر بأي تغيير في العنوان، وعلى الطرف الآخر العمل وفقاً لهذا التغيير فور إخطاره به.

**العشرون : عناوين المواد:**

وضعت عناوين مواد هذا العقد لتسهيل الإشارة والرجوع إليها فحسب، ولا ينبغي أن تستخدم في تفسير وتنفيذ أي حكم من أحكام هذا العقد.

**الحادي والعشرون : نسخ العقد وملاحقه:**

تم تحرير هذا العقد من أصلين تسلم كل طرف أصلاً للعمل بموجبه ، وإشهاداً على ما تقدم ورغبة في الالتزام شرعاً وقانوناً بهذا العقد فقد جرى توقيع الطرفين هنا أدناه بواسطتهما أو ممثليهما المفوضين في التاريخ المذكور بصدر هذا العقد.

| مؤجر الخدمة | مستأجر الخدمة |
| --- | --- |
| بنك س الإسلامي/ فرع................ | السيد / .................................. |
| ممثلاً بالسيد ............................... | يمثله السيد / .......................... |
| بصفته .................................. | بصفته .................................. |
| التوقيع .................................. | التوقيع.................................... |
| الختم .................................... | الختم .................................... |

## كشف الأقساط المستحقة على المستصنع

التاريخ : ........................ المرجع : ............. كشف الأقساط المستحقة على المستصنع / ........ ..................لمعاملة الاستصناع رقم (......................).

طريقة السداد: سنوي / نصف سنوي / ثلث سنوي / ربع سنوي / شهري

عدد الأقساط : ........................ إجمالي المبلغ............................

القسط الأول: بعد أربعة شهور من التسليم المبدئي: ............................

القسط الثاني :........................ باقي الأقساط : عدد ......................

المراجع المحاسب رئيس القسم

اسم المتعامل توقيع المتعامل

جدول محاسبي مرفق بعقد الاستصناع المبرم بين بنك ........... والسادة / ..................

قيمة عقد المقاولة________________________________________

قيمة عقد التصميم والإشراف________________________________

الأرباح المحسوبة________________________________________

قيمة عقد الاستصناع______________________________________

دفعة مقدمة__________________________________

إجمالي المبلغ_________________________________

قرار اللجنة رقم__________بتاريخ / / م

المراجع المحاسب رئيس القسم

## عقد استصناع ينطوي على مشاركة متناقصة

إنه في يوم ...... من .... هـ الموافق ...../....../............م، وبمدينة .......... حرر هذا العقد بين كل من:

**أولاً:** بنك ............- فرع .............. ممثلا بالسيد / ....................
بصفته ( طرف أول ) ويشار إليه فيما بعد بالبنك.

**ثانياً:** السيد / ............... الجنسية (طرف ثاني ) ويشار إليه فيما بعد بالمستصنع

**أقر الطرفان بأهليتهما للتعاقد واتفقا على ما يلي:**

تمهيد:

- حيث إن المستصنع يمتلك الأرض الكائنة بـ............ بمنطقة ................، حوض رقم.......... قطعة رقم................. بموجب سند الملكية الصادر من قسم التسجيل العقاري ببلدية .......... تحت رقم ........... بتاريخ .../..../....... فقد تقدم إلى البنك بطلب استصناع على هذه الأرض، ولذا فقد اتفق الطرفان على إقامة تلك الأبنية وفقاً للشروط والضوابط التالية:
- يعتبر هذا التمهيد وكشف الأقساط المحلق بهذا العقد والجدول الزمني للأعمال والدفعات بعقد المقاولة المبرم بين البنك والسادة............ بخصوص الأبنية المذكورة وحسب كراسة الشروط والمواصفات والخرائط الهندسية المعدة بواسطة مكتب الاستشاري السادة...... بخصوص ذات العقد، كما تعتبر مذكرة المشاركة الشارحة لنظامها وأسبابها شرعاً وقانوناً فتعتبر هذه جميعاً جزءاً لا يتجزأ من هذا العقد ومتممة له.
- يلتزم البنك بإنجاز أعمال البناء وفقاً للوارد بكل من الجدول الزمني للأعمال وكراسة الشروط والموصفات المشار إليهما بالمادة السابقة.

- يتم تشييد البناء موضوع هذا العقد نظير القيمة المبينة تفصيلاً على النحو التالي:
- إجمالي التكلفة شاملاً الأرباح :...................... العربون المدفوع ولا يدخل في احتساب لأرباح :............... إجمالي المبلغ المتبقي : ............ ويتم سداد المبلغ المتبقي وفقاً للوارد بكشف الأقساط الملحق بهذا العقد، خاصة فيما يتعلق بنظام الأقساط وتواريخ استحقاقاتها وقيمة كل منها.
- يلتزم البنك بتسلم المبنى من المقاول طبقاً لتفويض المستصنع كامل التشطيب مطابقاً للموصفات والشروط المتفق عليها في هذا العقد خلال مدة ........................ ( هذه المدة خاضعة للامتداد المناسب الذي يمنحه القانون أو العرف المهني في هذا المجال) اعتباراً من ......................، غير أن ذلك لا يشمل التوصيلات الخارجية للماء والكهرباء والتليفون والمجاري، وإنما يشمل فقط إعداد التمديدات والتوصيلات الداخلية اللازمة حتى هذه المواقع.
- في حالة تأخر البنك في تسلم البناء في الموعد المحدد لأسباب ترجع إليه أو لأسباب ترجع إلى المقاول فإن غرامات التأخير التي يلتزم بها المقاول وفق عقد المقاولة وأحكام القانون والعرف السائد، تكون من حق الطرف الثاني شريطة أن يكون منتظماً في تطبيق بنود هذا العقد، وإلا أسقط حقه في هذه الغرامات، وكانت من حق الطرف الأولى، ويجوز إذا ما طرأ تعديل في الأقساط أو طريقة سداد المديونية فسوف يتفق الطرفان على طريقة سداد الغرامات المتحصلة.
- يلتزم المستصنع برهن كامل الأرض والبناء موضوع هذا العقد أو غيره من عقار يقبل به البنك ويكون الرهن لصالح البنك ضماناً للسداد، وقد اتفق الطرف أن على حلول جميع أقساط المديونية دفعة واحدة وحق البنك في اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة للتنفيذ على العقار المرهون في حالة تخلف المستصنع عن سداد قسط واحد من الأقساط في موعد استحقاقه طبقاً لكشف الأقساط وكشف الحساب.
- تعتبر أرصدة كافة حسابات المستصنع الدائنة لدى البنك ضمانة للمديونية، ولقد

فوض المستصنع بموجب هذا العقد البنك في الخصم منها تلقائياً دون الرجوع إليه وبدون إذن من المحكمة، ويدخل في هذا الضمان أية نفقات أو مصروفات أو رسوم قد يتكبدها البنك نتيجة اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لتحصيل مستحقاته لدى المستصنع، ويكون لحقوق البنك دائماً أسبقية على أية مطالبات لدائني المستصنع الآخرين.

• يلتزم المستصنع بعدم التصرف في العقار بالبيع أو الرهن أو الحجز أو أي تصرف آخر يقلل من قيمة الضمان كلياً أو جزئياً إلا بمعرفة وموافقة البنك الخطية، وذلك حتى سداد أقساط عقد الاستصناع وجميع ما استحق عنه وكذلك حتى انتهاء علاقة المشاركة بين الطرفين الآتي بيانها أدناه.

• يُفوض المستصنع البنك في استلام العقار محل العقد من المقاول والتأمين عليه لصالح الطرف الأول من جميع الأخطار وخاصة خطر الحريق وذلك طوال مدة الأقساط المستحقة له وطوال مدة المشاركة.

• إذا كانت الأرض المقام عليها البناء مستأجرة وغير مملوكة للمستصنع، فإنه يتحمل كامل المسؤولية عن أية تصرفات أو إجراءات يجريها المالك الأصلي أو غيره، ويكون من شأنها التأثير بالضرر على حقوق البنك، كما يلتزم المستصنع بتقديم موافقة خطية من المالك الأصلي.

• في حالة نزع ملكية العقار موضوع هذا العقد للمنفعة العامة أو لغيرها، أو نزع العقار المرهون لصالح البنك، فإن التعويضات التي تصرف من الجهات المختصة تكون حقاً خالصاً للبنك وحده سداداً لمستحقاته، وما قد يزيد عن المستحقات يكون من حق المستصنع، وفي حالة عدم تغطية تلك التعويضات لالتزامات المستصنع تجاه البنك، فإن حق البنك، في المتبقي من المديونية يظل قائماً بذمة المستصنع.

• لا يجوز للبنك أو المستصنع كل من جهته إجراء أية تعديلات سواء بالإضافة أو

الحذف، كما لا يجوز لهما كل من جهته أن يجريا أية تغييرات في المواصفات المتفق عليها في هذا العقد إلا بعد حصول أي منهما على موافقة خطية من الطرف الآخر، وبما لا يتجاوز ٢٥٪( خمسة وعشرون بالمائة) من قيمة المقاولة مع تحمل المستصنع لأية مصاريف إضافية ( مباشرة أو غير مباشرة) تنتج عن الإضافة أو الحذف.

- فوض المستصنع البنك بموجب هذا العقد تفويضاً أو توكيلاً غير قابل للإلغاء وذلك ببيع العقار موضوع هذا العقد كله أو جزء منه مفروزاً أو على المشاع للجهة التي يراها مناسبة، وتحصيل قيمة البيع واتخاذ كافة الإجراءات التي يخولها القانون للمالك بغرض نقل ملكية العقار، على ألا تستخدم هذه الوكالة إلا في حالة إخلال المستصنع بشروط السداد المتضمنة عقد الاستصناع والوثائق الملحقة.

- للبنك أن يقوم بالدخول مع الطرف الثاني بمشاركة متناقصة في ملكية العقار المستصنع في حالة الإخلال بشرط من شروط السداد والتي يفوض فيها المستصنع البنك ببيع العقار وفاءً للدين طبقاً لما جاء بنص البند(١٣) من هذا العقد.

- يشترط أن تكون حصة مشاركة المستصنع مساوية لقيمة المبلغ المستحق سداده للبنك، كما يشترط أيضاً أن يكون العقار أو المشروع محل المشاركة قد حددت قيمته بين الطرفين وتراضيا على ذلك مسبقاً قبل الشروع في الاستصناع.

- اتفق الطرفان وتراضيا رضاً تاماً على أن القيمة التي قدراها للعقار / المشروع والموضح عليه هي مبلغ........................................ لتكون أساساً للمشاركة التي ستقوم بين الطرفين مباشرة بمجرد إخلال المستصنع بالسداد لمديونيته الناتجة عن الاستصناع وبقبول البنك على الدخول في المشاركة.

- فوض المستصنع بموجب هذا العقد البنك بإدارة العقار المرهون فله حق تأجيره وإبرام عقود الإيجار وتحصيل القيمة الإيجارية وخصم قيمة الأقساط المستحقة وكل ما تتطلبه إدارة العقار ، وتبدأ صلاحية التفويض أو الوكالة من تاريخ التوقيع على هذا العقد وتظل منتجة لآثارها حتى يتم الوفاء بكامل الدين المترصد، مع حق

البنك في تقاضي نسبة قدرها ....٪ ( فقط .........بالمائة) من إجمالي الإيجارات نظير قيامه بالإدارة والتحصيل والإشراف الكامل على العقار أما المصروفات الفعلية فيتحملها الطرف الثاني. أما بخصوص الصيانة فيسري بشأنها ما ورد بنص البنود رقم .......من المذكرة التفسيرية المرفقة.

- إن المرجع في إيضاح وتفسير بنود هذا العقد يكون للمذكرة التفسيرية، وذلك في حالة حدوث أي خلاف بين الطرفين.
- كما أن تفسير هذا العقد وكل ما لم يرد ذكره فيه، يخضع للنظام الأساسي لبنك..... والقوانين والأعراف السائدة بدولة.........، بما لا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية الغراء.
- أي خلاف ينشأ بين الطرفين( لا قدر الله ) حول تفسير وتنفيذ شروط هذا العقد يجري تسويته بالطرق الودية أولاً وطبقاً لما جاء بهذا العقد وملحقاته، فإذا لم يتسن ذلك انعقد الاختصاص للمحاكم المختصة.
- يقر المستصنع بأن موطنه المختار هو عنوانه المبين بصدر هذا العقد، ويلتزم بإخطار البنك خطياً في حال تغييره.
- حرر هذا العقد وملحقاته من نسختين متماثلتين موقعتين من الطرفين وبيد كل منهما نسخة للعمل بموجبها.

والله على ما نقول شهيد

| توقيع الطرف الأول | توقيع الطرف الثاني |
| --- | --- |

## فرصة استثمار دولي بالاكتتاب بشركة (س) العقارية

الجدول أدناه يوضح أهم البيانات التي تضمنها فرصة الاستثمار في شركة (س).

| اسم الشركة | شركة (س) العقارية |
| --- | --- |
| رئيس الاكتتاب | xxxxxx |
| مدة الاستثمار | xxxxxx |
| قيمة العرض | xxxxxx |
| عدد الأسهم | xxxxxx |
| الحد الأدنى للاكتتاب | xxxxxx |
| فترة الاكتتاب | xxxxxx |
| أتعاب الإصدار | xxxxxx |
| أغراض الشركة | سيتم تأسيس الشركة بغرض الاستثمار في المشاريع العقارية وتطويرها في دولة ............، وتتضمن أغراض الشركة ما يلي:<br>تملك وشراء وبيع وتأجير واستئجار والاستثمار في جميع أنواع المنشآت القارية.<br>تقديم خدمات الإدارة والصيانة للعقارات والمباني والتوسط في بيعها وشرائها.<br>البناء والاستثمار في تطوير جميع أنواع العقارات والمباني والمنشآت.<br>تأسيس شركات تابعة وتخويلها السلطة والصلاحية التي تعتبرها الشركة مناسبة أو ضرورية لأية أغراض الشركة أو توسعة لأعمال الشركة.<br>إبرام اتفاقيات مع بنوك ومؤسسات مالية ووكالات ائتمان فيما يتعلق بتمويل أعمال الشركة. |

| معدل العائد المتوقع | xxxxxx |
| --- | --- |
| المخاطر المتوقعة | وعلى سبيل المثال تشمل عدد من المخاطر العامة والخاصة مثل:<br>الاستثمار في الأسهم غير المدرجة في السوق المالي يجعلها عرضة للتذبذب.<br>عدم الاستقرار الإقليمي.<br>مخاطر الاستثمار العقاري حيث إنه استثمار طويل المدى.<br>التمويل لأعمال الشركة عن طريق الديون. |
| استراتيجيات التخارج | xxxxxx |

**توصية إدارة الاستثمار الدولي:**

توصي الإدارة بالدخول بهذا الاستثمار بمبلغ ..........، حيث إن هذه هي الأسهم التي خصصت للبنك بعد تخصيص الأسهم.

## فرصة استثمار دولي في شركة (س) القابضة

الجدول أدناه يوضح أهم البيانات التي تضمنها فرصة الاستثمار في شركة (س) القابضة:

| اسم الشركة | شركة (س) القابضة |
|---|---|
| الشركاء | xxxxx |
| مدة الاستثمار | xxxxx |
| قيمة العرض | xxxxx |
| عدد الأسهم | xxxxx |
| الحد الأدنى للاكتتاب | xxxxx |
| رسوم الاكتتاب | رسم ترتيب يصل إلى ......من قيمة الاكتتاب<br>رسم توظيف يصل إلى......من قيمة الاكتتاب |
| غرض الشركة | xxxxxxx |
| تكلفة الأرض | xxxxxxx |
| إجمالي تكاليف البنية التحتية | xxxxxxx |
| سعر البيع للأرض/ متر مربع | xxxxxxx |
| فترة الاكتتاب | تبدأ فترة الاكتتاب اعتبارا من ../ ../ .....م |
| معدل العائد المتوقع | xxxxxxx |
| المخاطر المتوقعة | على سبيل المثال:<br>تشمل المخاطر التي تحيط عادة بأي استثمار مثل:<br>لا ضمان للعائد المتوقع على الاستثمار.<br>تغير المناخ والظروف الاقتصادية بشكل عام.<br>مخاطر الاستثمار العقاري. |

| استراتيجيات التخارج | على سبيل المثال:<br>تشمل بعض الاستراتيجيات الممكنة مثل:<br>إدراج أسهم الشركة القابضة في سوق مناسبة للأوراق المالية.<br>بيع أسهم الشركة.<br>بيع مشاريع التطوير الفرعية.<br>بيع حصة الشركة في الشركة القابضة. |
|---|---|

**توصية إدارة الاستثمار الدولي:**

نوصي بالدخول بهذا الاستثمار من ..........دولار أمريكي إلى ..........دولار أمريكي، حيث إن العوائد مجزية قد تصل إلى نسبة .......٪ سنوياً.

## فرصة استثمار دولي في شركة (ع) القابضة

الجدول أدناه يوضح أهم البيانات التي تضمنها فرصة الاستثمار في شركة (ع) القابضة:

| اسم الشركة | شركة (ع) القابضة |
|---|---|
| رئيس الاستثمار | xxxxx |
| ملخص العرض | xxxxx |
| عدد الأسهم | xxxxx |
| الحد الأدنى للاكتتاب | xxxxx |
| رسوم الاكتتاب | رسم ترتيب يصل إلى ......من قيمة الاكتتاب<br>رسم توظيف يصل إلى......من قيمة الاكتتاب |
| التعريف بالشركة | على سبيل المثال:<br>هي شركة مساهمة مقفلة سجلت بموجب قوانين وأنظمة دولة ....حيث ستركز على الاستثمار من خلال شركات تابعة في الفرص العقارية في دولة ..... وتكون أولى استثماراتها في المشاريع ......... |
| معدل العائد المتوقع | xxxxxxx |
| المخاطر المتوقعة | على سبيل المثال:<br>تشمل المخاطر التي تحيط عادة بأي استثمار مثل:<br>لا ضمان للعائد المتوقع على الاستثمار.<br>تغير المناخ والظروف الاقتصادية بشكل عام.<br>مخاطر الاستثمار العقاري. |
| استراتيجيات التخارج | على سبيل المثال:<br>تشمل بعض الاستراتيجيات الممكنة مثل:<br>البيع للفيلات والبيوت والشقق.<br>تأجير المناطق التجارية. |

**توصية إدارة الاستثمار الدولي:**

نوصي بالدخول بهذا الاستثمار بمبلغ ........... دولار أمريكي، حيث إن العوائد مجزية إن شاء الله من بيع الأسهم بالسوق الثانوي.

**مقترح إنشاء محفظة الأسهم (ك):**

الملاحظ أن الأسهم استمرت بالهبوط خلال الأشهر الماضية، ويرى جميع المراقبين (المدققين) في السوق أنها وصلت إلى المستوى الأدنى للهبوط، وستبدأ بالارتفاع الكبير خلال الأشهر القادمة نظراً للأداء غير المعهود للشركات خلال عام .....م وللتوزيعات الكبيرة المتوقعة خلال هذا العام.

**المقترح:**

تقترح إدارة الاستثمار الدولي إنشاء محفظة استثمارية قصيرة الأجل لا تزيد مدتها عن عام وذلك بأسهم الشركات القائدة في السوق مثل:

- شركة صناعات.
- شركة نقل.
- شركة ناقلات.
- بنك إسلامي
- شركة عقارية
- شركة مخازن

وذلك بمبلغ ............. دولار أمريكي، بالإضافة لمبلغ مليون دولار أمريكي لعملاء البنك وبحيث تتوزع الأسهم للشركات أعلاه وبالنسب المقترحة أدناه.

**توزيعات النسب للأسهم المقترحة:**

| اسم الشركة | النسبة | السعر الحالي | الحد الأعلى الذي وصل إليه السهم |
|---|---|---|---|
| صناعات | ....٪ | xxxxxxx | xxxxxxxx |
| بنك إسلامي | ....٪ | xxxxxxx | xxxxxxxx |
| ناقلات | ....٪ | xxxxxxx | xxxxxxxx |
| المخازن | ....٪ | xxxxxxx | xxxxxxxx |
| عقارات | ....٪ | xxxxxxx | xxxxxxxx |

**العائد المتوقع للمحفظة:**

بشرائنا للأسهم بالتوقيت الحالي سوف تكون جميع التوزيعات من نصيبنا، كما أن المتوقع أن ترتفع الأسهم خلال الأشهر القادمة وبنسبة لا تقل إن شاء الله عن ....٪.

لذا نطمح أن تحقق هذه المحفظة عائداً لا يقل عن ....٪ سنوي إن شاء الله تعالى.

**فرصة الاستثمار في بنايات (ب) :**

<table>
<tr><td>اسم الشركة</td><td>بنك (ب)</td></tr>
<tr><td>الشركاء</td><td>بالشراكة مع شركة (ب)</td></tr>
<tr><td>مدة الاستثمار</td><td>مدة الاحتفاظ بالاستثمار... سنوات لكن سيصفى العقار في نهاية... وبداية...</td></tr>
<tr><td>قيمة العرض</td><td>xxxxxx</td></tr>
<tr><td>الحد الأدنى للمساهمة</td><td>xxxxxx</td></tr>
<tr><td>رسوم الاكتتاب</td><td>مصاريف الشراء ....٪<br>رسوم الخدمة البنكية ....٪<br>رسوم تخصيص الاستثمار ....٪</td></tr>
<tr><td>معدل العائد المتوقع</td><td>يتوقع أن يحقق هذا الاستثمار معدل عائد داخلي للمستثمرين بنسبة ......٪
<table>
<tr><th>تاريخ البيع</th><th>المدة</th><th>العائد الداخلي للمشروع</th><th>العائد الداخلي للمستثمرين</th></tr>
<tr><td>يونيو .........م</td><td>xx سنوات</td><td>.......٪</td><td>......٪</td></tr>
<tr><td>يونيو</td><td>xx</td><td>......٪</td><td>......٪</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td></td><td><table><tr><td>..........م</td><td>سنوات</td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table></td></tr>
<tr><td>المخاطر المتوقعة</td><td>تشمل المخاطر التي تحيط عاده بأي استثمار مثل:<br>لا ضمانة للعائد المتوقع على الاستثمار<br>تغير المناخ والظروف الاقتصادية بشكل عام<br>مخاطر الاستثمار العقاري</td></tr>
<tr><td>استراتيجية الاستثمار</td><td>الغرض إدارة العقار كاستثمار وزيادة الإيجار على معدل القيمة الاقتصادية لإيجار السوق عند مراجعة الإيجار في ...ثم التخارج من الاستثمار بعد ذلك.<br>إن العقار مؤجر على وزارة .... ب......للقدم المربع وهو أقل من الإيجار السوقي الذي يقدر أن يتراوح بين .... للقدم المربع، ويهدف إلى زيادة الإيجار إلى معدل القيمة الاقتصادية لإيجار السوق عند مراجعة الإيجار في عام .... وزيادة العائد النقدي السنوي وبذلك زيادة قيمة العقار.<br>يتوقع أن يتم بيع العقار بنهاية السنة الرابعة على الخامسة.</td></tr>
</table>

**توصية إدارة الاستثمار الخارجي:**

توصي بالدخول بهذا الاستثمار بمبلغ يتراوح من... $ إلى... $ حيث إن العوائد مجزية قد تزيد عن..٪ سنوياً.

## ملحق رقم ٤ المتعلق بإدارة الفروع

جدول يوضح نموذج لبعض أنواع المشاكل بالفروع من واقع الأوضاع الفعلية

| اسم الفرع / البيان | | | | | | ملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ . توجد مشاكل متنوعة في النظام الآلي كما هو موضح في | | - | - | - | - | سيتم |
| التقارير السابقة. | | - | - | - | - | معالجتها |
| ٢ . عدم الرد على بعض رسائل الفرع المرفوعة إلى الموارد | | - | - | - | - | عند |
| البشرية. | | | | | - | تطوير |
| ٣. تأخير الرد من الإدارة العامة على طلبات الموفقة على | | - | - | - | - | النظام. |
| التسهيلات(المربحات-الاعتمادات -......). | | - | - | - | - | |
| ٤ . عدم الاهتمام بكبار العملاء من جميع النواحي توجد | | - | - | - | | |
| (ثقافة خاطئة أن هذا العميل في الجيب). | | | | | - | |
| ٥ . آلات عد النقود والأجهزة الأخرى قديمة أو عدم | | | | | - | |
| توفرها. | | - | - | - | - | |
| ٦. يوجد خلط في التوصيف الوظيفي الناتج عن تصنيف | | - | - | - | - | |
| الفروع. | | - | - | - | - | |
| ٧. لا يتم مناقشة الفروع عند رفع تقاريرها وتقويم أدائها . | | | | | - | |
| ٨. يتم تعديل التقديرات التي يضعها الفرع في الميزانية | | - | - | - | | |
| التقديرية دون الرجوع للفرع المعني ومناقشته بالمبررات. | | - | - | - | | |
| ٩ . عدم حرص بعض مسئولي وموظفي الفرع على مصلحة | | - | - | - | | |
| البنك. | | | | - | | |
| ١٠ . لا توجد لدى الفرع خطة تشغيلية. | | - | - | | | |
| ١١ . تأثر أداء الفرع سلبياً نتيجة تطبيق المركزية الإدارية | | - | - | - | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| بطريقة غير سليمة . | | - | — | — | | |
| ١٢ . عدم إدارك بعض مسئولي وموظفي الفرع لرسالة | | | | — | | |
| البنك. | | — | — | - | | |
| ١٣ . عدم وجود صلاحيات مالية وإدارية كافية للفرع | | — | — | | | |
| ومنها صلاحية التوقيع. | | — | — | — | | |
| ١٤ . عدم وجود مراجعة وقائية للفرع وإنما توجد رقابة | | | | — | | |
| لاحقة ترصد الأخطاء | | | | — | | |
| ١٥ . وجود مشكلة النقص في السيولة وعدم القدرة على | | — | — | | | |
| التحكم بالاحتفاظ بمقدار السيولة الفائضة. | | — | — | | | |
| ١٦ . عدم وجود تدوير وظيفي بالفرع. | | — | — | — | | |
| ١٧ . عدم وجود صراف آلي وبنك ناطق والخدمات | | | | — | | |
| الإلكترونية الأخرى مع توفرها بالبنك . | | | | — | | |
| ١٨ . وجود مشاكل الانتر برانش باستمرار وعدم سرعة | | | | - | | |
| حلها. | | | | | | |
| ١٩ . عدم وجود نشرات تعريفية بأنشطة البنك. | | | | | | |
| ٢٠ . لا توجد رئيسة قسم سيدات في الفرع وبالتالي ضعف | | — | — | | | |
| التعامل مع القطاع النسائي. | | — | — | | | |
| ٢١ . لا تتوفر جميع الخدمات الاستشارية والبنكية بالفرع. | | — | — | | | |
| ٢٢ . ضعف الإيرادات بالفرع نتيجة الاعتماد على المجموعة | | | | — | | |
| وبسبب تعقيد الإجراءات في الاستثمار مع الجمهور. | | | | — | | |
| ٢٣ . مشكلة ترتيبات ترحيل السيولة من الفرع إلى الإدارة | | | | — | | |
| العامة أو الخارج منها(السيارة - بدل المواصلات - بدل | | | | - | | |
| السفر -.....). | | | | | | |
| ٢٤ . عدم احترام التسلسل الإداري. | | | | | | |
| ٢٥ . عدم تطبيق القرارات الصادرة من الإدارة العامة تحت | | | | | | |
| مبرر عدم معرفة الجهة المسئولة عن الازدواجية في | | | | | | |
| القرارات. | | | | | | |

| ٢٦. لا يتم معالجة المعوقات التي تواجه الفرع من قبل الإدارات المعنية. | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٢٧. لا توجد آلية عمل لتوسع الفرع. | | | | | | |
| ٢٨. عدم تحمل إدارة الفروع مسئوليتها في متابعة الفروع. | | | | | | |
| ٢٩. لا توجد خطة تسويقية شاملة للفرع. | | | | | | |
| ٣٠. وجود اختلاف في السياسات والإجراءات بين الفروع. | | | | | | |
| ٣١. عدم تطبيق سياسة ائتمانية واضحة يتم الالتزام بها من قبل الفرع. | | | | | | |
| ٣٢. عدم وجود قاعدة بيانات تساعد عمل الفرع. | | | | | | |
| ٣٣. ضعف إسلامية العمل البنكي والتثقيف الشرعي لدى الفرع. | | | | | | |
| ٣٤. لا توجد أنظمة إدارية تساعد على تحسين تقديم الخدمة البنكية بالسرعة والدقة والجودة المطلوبة مثل طريقة طباعة الشيكات. | | | | | | |
| ٣٥. وجود اختلالات في الموارد البشرية، بعضها نقص في الموظفين وبعضها زيادة في جهة أخرى. | | | | | | |
| ٣٦. وجود صراعات وظيفية عند بعض مسئولي وموظفي الفرع. | | | | | | |
| ٣٧. زيادة المصروفات الإدارية نتيجة عدم استخدام الايميل الإلكتروني وسوء استخدام التلفون والفاكس. | | | | | | |
| ٣٨. طريقة تقسيم المكاتب غير مناسب داخل الفرع وواجهة الفرع الداخلية والخارجية غير ملائمة. | | | | | | |
| ٣٩. لا توجد آلية للتخلص والاحتفاظ بالملفات وأرشيف الفرع. | | | | | | |
| ٤٠. لا تتوفر مواقف لسيارات عملاء الفرع. | | | | | | |

| ٤١. عدم التزام بعض موظفي الفرع بالمظهر الداخلي والخارجي مع أنهم يمثلوا واجهة البنك. | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ٤٢. عدم وجود نظام للحوافز وتقدير الموظفين. | | | | | | |
| ٤٣. ضعف الزيارات الميدانية للفروع من قبل مسئولي الإدارة العامة. | | | | | | |
| ٤٤. شعور بعض موظفي الفرع بوجود تميز في التعامل بين الفروع . | | | | | | |
| ٤٥. ضعف أداء بعض موظفي الفرع نتيجة عدم التأهيل الكافي وعدم الحصول علي دورات تدريبية. | | | | | | |
| ٤٦. اعتماد الفرع علي صيغة المرابحة فقط وعدم وجود استثمارات أخرى. | | | | | | |
| ٤٧. ضعف الالتزام بالحضور والانصراف بسبب عدم قبول الساعة الزيادة مما أدى إلى حدوث ترهل إداري. | | | | | | |
| ٤٨. غياب دور الرقابة الشرعية علي الفروع. | | | | | | |
| ٤٩. عدم الاستفادة القصوى من الموارد البشرية نتيجة عدم تطويرها وإعداد قيادات بديلة. | | | | | | |
| ٥٠. لا يتم تطبيق دليل إجراءات واضح. | | | | | | |
| ٥١. عدم وجود خصوصية لطريقة لتعامل مع شريحة السيدات القصر. | | | | | | |
| ٥٢. عدم وجود نظام لدعم الأداء المتميز بين الفروع وإطفاء روح المنافسة. | | | | | | |
| ٥٣. عدم وجود امتيازات للموظف وشعوره بالظلم منها توفر صندوق تعاون للعاملين يقوم بالدور الاجتماعي (للعميل الداخلي). | | | | | | |
| ٥٤. تداخل الاختصاصات في مهام الموظفين يؤدي إلى حدوث مشاكل وإرباكات. | | | | | | |
| ٥٥. وجود قصور في بعض النماذج المعمول بها مثلاً | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| (الحوالات). | | | | | | |
| ٥٦. بعض العمولات التي تؤخذ من العملاء غير مقبولة وبحاجة إلى إعادة إعداد لائحة بنكية منافسة للسوق. | | | | | | |
| ٥٧. عدم وجود خصوصية لطبيعة عمل نشاط كل منطقة وحجم الفرع. | | | | | | |

## نموذج خطة إنشاء وافتتاح فروع جديدة للبنك

حتى يتسنى للبنك التوسع والانتشار المنشود لابد من اتباع منهج وخطة يتم إعدادها وفقاً للموجهات والمؤشرات الآتية:

**أولاً**: موجهات دراسة إنشاء الفروع:

- إجراء دراسة ميدانية لمواقع الفروع المستهدفة وفقاً للمواجهات الآتية:
- البيئة الاقتصادية لمنطقة الفرع.
- أهم الأنشطة الاقتصادية السائدة بالمنطقة.
- عدد فروع البنوك الأخرى بالمدينة.
- حجم ودافع البنوك الأخرى بالمدينة.
- الموقع الجغرافي للبيئة.
- أبرز الخدمات البنكية المتوقع تقديمها للعملاء بالمنطقة.
- خدمة الحسابات الجارية.
- الحوالات داخل وخارج الدولة.
- خطابات الاعتماد.
- التمويل والاستثمار.
- أي خدمات بنكية أخرى.
- إحصائية بأكبر رجال الأعمال والشركات والمؤسسات والتجار بالمنطقة والاستقصاء عن إمكانية التعامل معهم مستقبلاً.
- دراسة عامة لسوق المدينة من حيث الآتي:
  - -مقارنة موقع الفرع المقترح.
  - -النشاط التجاري السائد.
  - -حصة الفرع المتوقع من التعامل البنكي.

**ثانياً**: البحث عن وجود موقع للإيجار لإنشاء الفرع (بالسعر المناسب والموقع المتميز) بحيث يتم اختيار عدة مواقع ممتازة على الأقل لتقديمها لإدارة البنك لاختيار الموقع المناسب للفرع.

**ثالثاً:** وفقاً لمواجهات دراسة إنشاء الفروع يتم تحديد حجم الفرع وهيكله الإداري وعدد عماله للبدء في توظيف القوى العاملة ( موظفين – عمال) بحسب حجم العمل المتوقع ودرجة الفرع المقترحة لبداية النشاط البنكي وفيما يلي درجات وهياكل الفروع المقترحة:

**هيكل الفرع (أ):**

ويعطي كافة الخدمات والأعمال البنكية والاستثمار والاعتمادات والضمانات.

يتكون الهيكل من الآتي:

- رئيس الفرع.
- مراقب للصالة البنكية.
- (١)موظف ذو خبرة بنكية توقيع (أ)
- (٣) ثلاث موظفين ذوي خبرة بنكية توقيع (ب).
- (٤) أربع موظفين للحسابات البنكية(خدمات عملاء – حوالات – حسابات جارية – حسابات عامة).

  موظف استثمار.

  موظف للاعتمادات والضمانات.

  موظفين كمبيوتر.

  سكرتير

  حارسان.

  عاملان.
- (١٨) العدد الكلي.

**هيكل الفرع (ب):**

ويعطي أغلب الخدمات والأعمال البنكية والاستثمارية ويتكون الهيكل من الآتي:

- رئيس الفرع.
- مراقب للصالة البنكية.

موظف ذي خبرة بنكية توقيع (أ).
اثنين موظفين ذوي خبرة بنكية توقيع (ب).
اثنين موظفين للخدمات البنكية.
موظف استثمار.
موظف كمبيوتر
موظف كمبيوتر
سكرتير
عاملين.
حارسين.

- (١٤) العدد الكلي.

**هيكل الفرع (ج):**

ويعطي الخدمات البنكية ( خدمة عملاء – حسابات جارية – حوالات – حسابات عامة)

**و يتكون الهيكل من الآتي:**

- رئيس الفرع.
- مراقب للصالة البنكية

موظف ذي خبرة بنكية توقيع (ب).
اثنين موظفين للخدمات البنكية.
موظف كمبيوتر
عامل.
حارسين.

- (٩) العدد الكلي.

**رابعاً: برنامج تجهيز وإعداد الفروع لمزاولة العمل:**

- معاينة موقع الفرع الذي تم اختياره ( من ثلاثة مواقع)

- الاتفاق على إيجاره الموقع وتوقيع عقد الإيجار واستلام الموقع.
- البدء في تجهيز الفرع حسب المواصفات المقرة ( كاونتر- الصالة البنكية - الخزنة الرئيسية ....... إلخ).
- متابعة تجهيز الفرع خلال الفترة المقررة، والتأكد من تكملة التجهيزات اللازمة.
- شراء الأثاث واحتياجات الفرع اللازمة من ( خزائن - دواليب - كراسي .......... إلخ).
- تعيين الموظفين بحسب هيكل الفرع المقترح لبداية العمل ويتم ذلك وفقاً للمؤهلات والخبرات المطلوبة).
- تدريب الموظفين خلال فترة تجهيز الفرع وقبل الافتتاح بفترة كافية على الأعمال البنكية والاستشارية بصورة تمكنهم ممن مزاولة الأعمال البنكية بالصورة المثلى وفقاً لرؤى وخطة البنك لاستقطاب العملاء، وتقديم أفضل الخدمات البنكية المتميزة والمحافظة على عملاء البنك على الدوام، وتلبية كافة احتياجاتهم في مجال الخدمات البنكية المتجددة، ومواكبة تقنيات العمل البنكي المعاصر.
- متابعة تجهيز المطبوعات والأدوات المكتبية اللازمة لتسيير أعمال الفرع ( وتشمل كافة الاحتياجات اللازمة لكل قسم من أقسام الفرع المختلفة).
- تحديد جدول زمني لإنجاز المهام والاحتياجات اللازمة لافتتاح الفرع في الموعد المقرر.
- تعيين موظفي الفرع ومتابعة تقويم كل الموظفين خلال فترة لا تقل عن ٦ أشهر ومتابعة من أجل عمل الفرع.

خامساً: طرق ربط الفروع بالإدارة العامة وذلك عبر التقارير الدورية ( يومياً / أسبوعياً / شهرياً) وآلياً مستقبلاً بواسطة الحاسب الآلي.

سادساً: تشكيل لجان المعاينة والدراسة والتأثيث والتوظيف إلى حين تولي إدارة الفروع مهام دراسة وإنشاء الفروع، نقترح تكوين لجان دائمة لتنفيذ المهام الواردة

بمقترحات الخطة أعلاه:

١-لجنة دراسة إنشاء الفروع وتتكون من:

- رئيس قسم خدمة العملاء
- رئيس قسم السياسات والمشروعات (بإدارة الاستثمار).
- ممثل لدائرة البحوث والتخطيط والتدريب.
- وتقوم اللجنة بالدراسة ورفع تقريرها ودراستها للرئيس العام.

٢-لجنة معاينة وتوظيف وتدريب موظفي الفروع وإعداد الميزانية التقديرية للفروع وتتكون من الآتي:

- رئيس دائرة الشئون المالية والإدارية.
- رئيس قسم شئون الموظفين.
- ممثل للمراجعة والتفتيش.

وتقوم اللجنة بإجراء الاختبارات لتحريرية والمعاينات ورفع تقريرها وتوصياتها للرئيس العام بحسب هيكل الفرع المقترح .

٣- لجنة تأثيث ومتابعة إنشاء وافتتاح الفروع:

- نائب رئيس دائرة الشئون المالية والإدارية.
- رئيس قسم العلاقات العامة.
- ممثل للمراجعة والتفتيش ( الشئون البنكية ).
- ممثل للفرع المقترح إنشاؤه ( رئيس الفرع أو المشرف ).

*** وتقوم اللجنة بمتابعة تأثيث الفرع وفقاً للآتي:**

- اكتمال جميع أعمال المباني حسب المواصفات المطلوبة هندسياً للفرع وذلك

وفقاً للبرنامج الزمني المقرر.

- متابعة تجهيز الديكور والأثاث والمعدات والأدوات اللازمة للفرع ( عبر مناقصات )
- متابعة تجهيز المطبوعات اللازمة لتشغيل الفرع.
- إعداد البرنامج الزمني لتكملة الإنشاءات ومواعيد الافتتاح الرسمي ومتابعة تنفيذ البرنامج بالصورة المطلوبة ورفع تقريرها للرئيس العام.

**سابعاً: متابعة تنفيذ برنامج إنشاء وافتتاح الفرع ويشمل البرنامج الزمني على الآتي:**

| م | الأعمال والمهام | المدى الزمني المتوقع لإنجاز الأعمال بالشهور | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | الأول | الثاني | الثالث | الرابع | الخامس | السادس |
| ١ | دراسة إنشاء الفرع | | | | | | |
| ٢ | تحديد ثلاثة مواقع للفرع | | | | | | |
| ٣ | تحديد هيكل الفرع المقترح | | | | | | |
| ٤ | البدء في تعيين موظفي الفرع | | | | | | |
| ٥ | تدريب موظفي الفرع | | | | | | |
| ٦ | متابعة تجهيز الفرع حسب المواصفات المطلوبة | | | | | | |
| ٧ | تجهيز الأدوات والمطبوعات | | | | | | |
| ٨ | بداية العمل التجريبي | | | | | | |
| ٩ | تكملة الاستعداد اللازمة لبداية العمل | | | | | | |
| ١٠ | مواعيد الافتتاح الرسمي | | | | | | |

## ملحق رقم(٥) بخصوص تقويم لبعض إدارات البنك

**نموذج تقرير عن الخلل بالإدارات:**

من واقع الاطلاع على الأوضاع الفعلية لبعض إدارات البنك التي تم زيارتها فيما يلي توضيح كيفية ما يمكن تطبيقه تدريجياً لمعالجة المشاكل:

| الخلل | الإدارة المعنية | الحلول والتوصيات |
|---|---|---|
| مشاكل متنوعة في النظام الآلي يجب أن يكون موضحاً بتقرير مستقل- | إدارة تقنية المعلومات | |
| عدم الرد على بعض رسائل الفروع المرفوعة إلى الموارد البشرية | إدارة الموارد البشرية | |
| تأخير الرد من الإدارة العامة على طلبات الموافقة على التسهيلات(المرابحات والاعتمادات وغيرها) | إدارة الاستثمار المحلي | |
| عدم الاهتمام بكبار العملاء من جميع النواحي توجد (ثقافة خاطئة أن هذا العميل في الجيب). | إدارة الخدمات الخاصة | |
| آلات عد النقود والأجهزة الأخرى قديمة أو عدم توفرها. | إدارة الشئون الإدارية-إدارة الفروع | |
| يوجد خلط في التوصيف الوظيفي الناتج عن تصنيف الفروع أ-ب-ج. | إدارة الموارد البشرية -إدارة الفروع | |

| | | |
|---|---|---|
| لا يتم مناقشة الفروع عند رفع تقاريرها وتقويم أدائها . | إدارة الفروع | |
| يتم تعديل التقديرات التي يضعها الفرع في الميزانية التقديرية دون الرجوع للفرع المعني ومناقشته بالمبررات. | إدارة التخطيط – إدارة الفروع | |
| عدم حرص بعض مسئولي وموظفي الفرع على مصلحة البنك. | إدارة الموارد البشرية | |
| لا توجد لدى الفرع خطة تشغيلية | إدارة الفروع–إدارة التخطيط | |
| تأثر أداء الفرع سلبياً نتيجة تطبيق المركزية الإدارية بطريقة غير سليمة . | الإدارة المالية – إدارة الفروع | |
| عدم إدارك بعض مسئولي وموظفي الفرع لرسالة البنك. | إدارة الرقابة الشرعية وقسم التدريب | |
| عدم وجود صلاحيات مالية وإدارية كافية للفرع ومنها صلاحية التوقيع. | إدارة الفروع–إدارة التخطيط | |
| عدم وجود مراجعة وقائية للفرع وإنما توجد رقابة لاحقة ترصد الأخطاء | إدارة الرقابة | |
| وجود مشكلة النقص في السيولة وعدم القدرة علي التحكم بالاحتفاظ بمقدار السيولة الفائضة. | إدارة الخزينة(السيولة) | |
| عدم وجود تدوير وظيفي بالفرع. | إدارة الموارد البشرية | |

| | | |
|---|---|---|
| عدم وجود صراف آلي وبنك ناطق والخدمات الإلكترونية الأخرى رغم توفرها بالبنك. | إدارة الفروع -إدارة تقنية المعلومات-إدارة الخدمات الالكترونية | |
| عدم وجود نشرات تعريفية بأنشطة البنك. | إدارة التسويق والإعلام | |
| لا توجد رئيسة قسم سيدات في الفرع وبالتالي ضعف التعامل مع القطاع النسائي. | إدارة الفروع – إدارة الموارد البشرية | |
| لا تتوفر جميع الخدمات الاستثمارية والبنكية بالفرع. | إدارة الفروع -إدارة الاستثمار | |
| ضعف الإيرادات بالفرع نتيجة الاعتماد على المجموعة وبسبب تعقيد الإجراءات في الاستثمار مع الجمهور. | إدارة الفروع | |
| مشكلة ترتيبات ترحيل السيولة من الفرع إلى الإدارة العامة أو الخارج منها(السيارة- بدل المواصلات- بدل السفر- .....). | إدارة الفروع – إدارة الشئون الإدارية | |
| عدم احترام التسلسل الإداري | إدارة الموارد البشرية | |
| عدم تطبيق القرارات الصادرة من الإدارة العامة تحت مبرر عدم معرفة الجهة المسئولة عن الازدواجية في القرارات . | إدارة الفروع | |
| لا يتم معالجة المعوقات التي تواجه الفرع من قبل الإدارات المعنية | إدارة الفروع | |

| لا توجد آلية عمل لتوسع الفرع | إدارة الفروع | |
|---|---|---|
| لا توجد خطة تسويقية شاملة للفرع | إدارة التسويق والإعلام | |
| وجود اختلاف في السياسات والإجراءات بين الفروع. | إدارة الفروع إدارة التخطيط | |
| عدم تطبيق سياسة ائتمانية واضحة يتم الالتزام بها من قبل الفرع. | إدارة مخاطر الائتمان | |
| عدم وجود قاعدة بيانات تساعد عمل الفرع. | إدارة الفروع من خلال الفرع المعني | |
| ضعف إسلامية العمل البنكي والتثقيف الشرعي لدى الفرع. | إدارة الرقابة الشرعية – قسم التدريب | |
| لا توجد أنظمة إدارية تساعد على تحسين تقديم الخدمة البنكية بالسرعة والدقة والجودة المطلوبة مثل طريقة طباعة الشيكات. | إدارة الفروع –إدارة تقنية المعلومات–إدارة التخطيط والتطوير | |
| وجود اختلالات في الموارد البشرية بعضها نقص في الموظفين وبعضها زيادة في جهة أخرى | إدارة الموارد البشرية – إدارة الفروع –إدارة التخطيط والتطوير | |
| وجود صراعات وظيفية عند بعض مسئولي وموظفي الفرع. | إدارة الموارد البشرية –إدارة الفروع | |
| زيادة المصروفات الإدارية نتيجة عدم استخدام الايميل الإلكتروني وسوء استخدام | إدارة تقنية المعلومات –إدارة الشئون الإدارية – إدارة الفروع | |

| التلفون والفاكس | | |
|---|---|---|
| طريقة تقسيم المكاتب غير مناسب داخل الفرع وواجهة الفرع الداخلية والخارجية غير ملائمة. | إدارة الفروع – إدارة الشئون الإدارية | |
| لا توجد آلية للتخلص والاحتفاظ بالملفات وأرشيف الفرع. | إدارة الفروع – إدارة الشئون الإدارية | |
| لا تتوفر مواقف لسيارات عملاء الفرع. | إدارة الفروع – إدارة الشئون الإدارية | |
| عدم التزام بعض موظفي الفرع بالمظهر الداخلي والخارجي مع أنهم يمثلوا واجهة البنك. | إدارة الفروع – إدارة الشئون الإدارية | |
| عدم وجود نظام للحوافز وتقدير الموظفين. | إدارة الموارد البشرية | |
| ضعف الزيارات الميدانية للفروع من قبل مسؤولي الإدارة العامة. | إدارة الفروع | |
| شعور بعض موظفي الفروع بوجود تميز في التعامل بين الفروع . | إدارة الموارد البشرية –إدارة الفروع | |
| ضعف أداء بعض موظفي الفرع س نتيجة عدم التأهيل الكافي وعدم الحصول على دورات تدريبية. | إدارة الموارد البشرية (التدريب) – إدارة الفروع | |
| اعتماد الفرع على صيغة المرابحة فقط وعدم وجود استثمارات أخرى. | الإدارة التجارية –إدارة الفروع | |

| | | |
|---|---|---|
| ضعف الالتزام بالحضور والانصراف بسبب عدم قبول الساعة الزيادة مما أدى إلى حدوث ترهل إداري. | إدارة الموارد البشرية- إدارة التخطيط والتطوير | |
| غياب دور الرقابة الشرعية علي الفروع | إدارة الرقابة الشرعية | |
| عدم الاستفادة القصوى من الموارد البشرية نتيجة عدم تطويرها وإعداد قيادات بديلة. | إدارة الموارد البشرية | |
| لا يتم تطبيق دليل إجراءات واضح. | إدارة التخطيط والتطوير | |
| عدم وجود خصوصية لطريقة التعامل مع شريحة السيدات والقصر | إدارة الفروع | |
| عدم وجود نظام لدعم الأداء المتميز بين الفروع وإيجاد روح المنافسة | إدارة الموارد البشرية | |
| عدم وجود امتيازات للموظف وشعوره بالظلم يقوم بالدور الاجتماعي (للعميل الداخلي). | إدارة الموارد البشرية | |
| تداخل الاختصاصات في مهام الموظفين | إدارة الفروع – إدارة التخطيط | |
| وجود قصور في بعض النماذج المعمول بها مثلاً (الحوالات). | إدارة الفروع-إدارة التخطيط -إدارة الشئون الإدارية | |
| بعض العمولات التي تؤخذ من العملاء غير مقبولة . | إدارة الفروع-إدارة التخطيط-إدارة التسويق | |
| عدم وجود خصوصية لطبيعة عمل نشاط كل منطقة وحجم الفرع. | إدارة الفروع | |

**نموذج ملخص أولي عن تقرير الأوضاع الفعلية للبنك حتى نهاية العام ....**

من خلال الاطلاع على اللوائح الداخلية المختلفة وتشخيص الوضع بالبنك واستكمال زيارة جميع الفروع وحضور بعض الاجتماعات ومناقشة المسئولين والموظفين يمكن اكتشاف وجود مؤشرات بحاجة إلى حلول منها ما يلي:

- لا توجد خطة تشغيلية مرتبطة بميزانية تقديرية.
- لا توجد خطة استراتيجية متكاملة طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل.
- عدم وجود أهداف محدده واستراتيجيات واضحة.
- الهيكل التنظيمي الحالي للبنك بحاجة إلى تعديل لمواكبة نمو البنك والتوسع المستقبلي .
- لا يتم الرقابة على ما تم اعتماده بالميزانية التقديرية ومعالجة الانحرافات.
- وجود عدم حرص من بعض المسئولين على مصلحة البنك والبعض معارض للتطوير .
- توجد العديد من المشاكل الفنية بالإجراءات وعدم تطبيق أدلة إجراءات واضحة.
- يتم تطبيق المركزية الإدارية بطريقة غير سليمة ومنها التركيز على صغائر الأمور والمواضيع المهمة الكبيرة مهمله.
- عدم إدراك معظم المسئولين والموظفين رسالة البنك وأن الأموال هي أمانة، ونجاح البنك هو نجاح للتجربة الإسلامية.
- ضعف تسلسل الصلاحيات المالية والإدارية مما يؤدى إلى الازدواجية وتداخل الاختصاصات.
- عدم كفاية رأس المال لمواكبة النمو المتسارع للبنك.
- ضعف في العلاقات الخارجية مع البنوك المراسلين.
- ضعف في نظام الرقابة الداخلية بالبنك وعدم وجود مراجعة وقائية.

- عدم تفعيل الاستثمارات بالصيغ الإسلامية المختلفة الأخرى مما أدى إلى ضعف الإيرادات.
- عدم تدوير الموظفين مما يؤدى إلى خلل لو تم نقل أحدهم من موقع إلى آخر ويظهر الفشل مباشرة.
- عدم توفر الوسائل المناسبة والجاهزة لدى المعنيين للمحافظة على البنك في المرتبة الأولى وعدم الإدراك بأن المحافظة على المرتبة الأولى أصعب من الوصول إليها.
- توجد صراعات وظيفية مختلفة منها شللية وحزبية وغيرها.
- عدم احترام التسلسل الإداري مما يؤدي إلى عرقلة العمل وفشله.
- عدم وجود أنظمة موارد بشرية للحوافز وتقويم الأداء وتقدير المتميز والترقية للاستفادة من الموظفين.
- وجود ازدواجية وتناقض في اتخاذ القرارات وأصبحت الجهود تذهب هدراً وظهور حلقه مفرغه.
- لا توجد آليات عمل لتوسع البنك في الاستثمارات لمواجهة معوقاتها الحالية.
- عدم إعادة تقويم تصنيف الفروع بما يناسب نموها.
- لا توجد سياسات خاصة بتوظيف الأموال والتفوق المالي.
- لا توجد خطة تسويقية شاملة وفق معايير وإنما تبذل حالياً جهود فردية.
- لا توجد أي إعمال فعلية متعلقة بالجانب الاجتماعي بحيث يؤدى البنك دوره مثلاً في ذلك من خلال القرض الحسن أو صندوق الزكاة.
- لا توجد جهة متخصصة لإدارة السيولة وأخرى لإدارة المخاطر.
- لا توجد جهة متخصصة لتوفير المعلومات والدراسات والبحوث.
- ضعف في متابعة الأعمال حتى يتم التأكد من إنجازها بالشكل المطلوب.
- عدم تفعيل دور إدارة الفروع مما أدى إلى اختلاف السياسات والإجراءات بين

الفروع.

- عدم وجود سياسة ائتمانية واضحة ومناسبة يتم تطبيقها والالتزام بها.
- التأخير في توفير نظام آلي متطور لمواكبة التكنولوجيا في مختلف مجالات البنك أدى إلى زيادة المشاكل والتكاليف دون النظر إلى أهمية قاعدة المعلومات التي سوف تساعد في زيادة الإيرادات وتوفير في المصاريف والمحافظة على سمعة البنك.
- عدم وجود مراكز كلفة لمقابلة المصروفات بالإيرادات لنائب الرئيس في اتخاذ القرارات السليمة.
- لم يتم تفعيل دور الرقابة الشرعية إلى المستوى المطلوب مما أدى إلى فقدان إسلامية العمل.
- تعقيد إجراءات الاستثمار مثل العرض على اللجنة كل شأن لاعتماده مع أنه يمكن إعطاء سقف صلاحيات لرئيس الإدارة ورئيس الفرع لحسم الموضوع بضمانات كافية.
- عدم فصل الفرع الرئيسي عن الإدارة العامة محاسبياً وإدارياً فصلاً نهائياً أسوة بباقي الفروع.
- عدم وضع أنظمة إدارية منظمة لأعمال الخدمات البنكية لتحسين مستوى تقديم الخدمة بالجودة والسرعة المطلوبة وإنما توجد أدلة إجراءات تم وضعها من قبل المختصين في حينها.
- عدم الاستفادة القصوى من الموارد البشرية حيث يوجد نقص موظفين في مكان وزيادة في جهة أخرى مما أدى إلى وجود اختلالات .
- عدم ضبط إثبات أرباح الاستثمارات المختلفة وعدم الاهتمام بقيد الاستردادات للأقساط مما أدى إلى وجود عشوائية في أرصدة المبالغ حيث تم على أساس المبدأ النقدي بعد تصفية العملية .

## ملحق (٦) إدارة الموارد البشرية

**نموذج تقويم الموارد البشرية:**

ومن الممكن أن ترفع إدارة الموارد البشرية تقريراً إلى الإدارة العليا بمقترحات للتطوير وقد يكون ذلك كما يلي:

اعتماد نموذج الاستمارة الموضحة سابقاً لتشمل جميع موظفي البنك حيث يجب أن يتم تعبئتها من قبل الموظف نفسه ورفعها إلى مسئوله ثم يتم تجميعها إلى إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع إدارة التخطيط والتطوير لعمل التحليل لها.

وفيما يلي توضيح كيفية ما يمكن تطبيقيه تدريجياً لتطوير الموارد البشرية :

| الخلل | الحلول | التوصيات |
|---|---|---|
| ١. ضعف الوصف الوظيفي الكامل والتفصيلي بما يتوافق مع المهارسات الواقعية وتبعية الإدارة لنائب رئيس العمليات البنكية | | |
| ٢. ضعف في لائحة شئون الموظفين | | |
| ٣. عدم وجود آلية احتياجات للتدريب لكل موظف | | |
| ٤. ضعف الدعم المعنوي لموظفي البنك من قبل الإدارة. | | |
| ٥. ضعف العلاقات الاجتماعية بين الموظفين . | | |

| | | |
|---|---|---|
| ٦.عدم توفر آلية لقياس مدى رضا العاملين | | |
| ٧. نقص في عدد الموظفين في بعض مناطق العمل مما أدى إلى تولد الضغط وتدنى الجودة | | |
| ٨. ضعف تطبيق المعايير المهنية المرتبطة بضوابط العمل الإسلامي . | | |
| ٩. ضعف الاستفادة من التدريب الداخلي . | | |
| ١٠. عدم وجود نظام للتحفيز المادي والمعنوي . | | |

**ملحق رقم ٧ إدارة المخاطر**

**نموذج للوثائق المطلوب تقديمها من قبل العميل عند طلب التمويل من أحد البنوك:**

| | |
|---|---|
| ١ | صورة إثبات الهوية ( البطاقة الشخصية - البطاقة العائلية – جواز السفر). |
| ٢ | صورة ترخيص مزاولة المهنة – السجل التجاري – عقد الإيجار..... إلخ |
| ٣ | صورة من عقد التأسيس – النظام الأساسي – تفويض الشركاء بالتوقيع والإدارة للشركة. |
| ٤ | قائمة بمصادر الدخل موثقة بـــ ( كشف الراتب – عقود الإيجار .... إلخ) |
| ٥ | دراسة جدوى اقتصادية للمشروع. |
| ٦ | القوائم المالية ( ميزانية عمومية- قائمة الدخل- قائمة التدفقات النقدي .... إلخ) عن السنوات الأخيرة. |
| ٧ | كشف حساب جاري من البنوك الأخرى. |
| ٨ | شهادة خلو مديونية من البنوك الأخرى. |
| ٩ | صورة ملكية للضمان المتوفر لتقديمه. |
| ١٠ | فاتورة عرض السعر إذا كان مرابحة أو مستندات الموضوع المطلوب تمويله. |

**نموذج لبعض التعليمات التي يمكن للبنك أن يذكرها للمتعامل كما يلي :**

- في حالة تمويل السيارات يجب تقديم دفعة مقدمة لا تقل عن ....٪.
- في حالة تمويل بقية السلع يجب تقديم دفعة مقدمة لا تقل عن ....٪.

الضمانات المقبولة:

- ضمانة وديعة استثمارية لدينا.
- ضمانة ذهب بقيمة ...٠٪ من قيمة التمويل.
- ضمانة بنكية من أحد البنوك المحلية.
- ضمانة عقارية
- ضمانة تجارية يجب أن تكون من تاجر متعامل مع البنك بقيمة معينة لقيمة التمويل.

## مثال للسياسة الائتمانية الخاصة بالإجراءات التنفيذية لتمويل الأفراد

### أولاً : السياسة الائتمانية:

أ - شروط منح التمويل

١ - أن لا يقل عمر المتعامل عن...سنة، ولا يزيد عمره عند تاريخ آخر قسط عن .. سنة للوافد و.. سنة للمواطن .

٢ - أن لا تقل فترة الخدمة للمتعامل / للكفيل المواطن عن ستة أشهر والوافد عن عام في جهة حكومية أو شبه حكومية أو في جهة خاصة تكون معتمدة لدى البنك.

٣ - الحد الأدنى للقيمة التمويلية هي .... ( يمكن تخفيض القيمة التمويلية إلى ..... في بعض الحالات الاستثنائية الخاصة التي تخضع لتقدير الإدارة ).

٤ - نسبة الربح ....سنوياً مقطوعة لخدمات التعليم والسفر وغيرها من الخدمات الأخرى و... لخدمات الصحة ونسبة.... ل.....

٥ - استيفاء دفعة ضمان جدية بنسبة .... ٪ من إجمالي .....مضافاً إليها مبلغ قدره.... كمصاريف للبنك، أو حجز مبلغ مساوٍ لهما لصالح البنك لحين الانتهاء من العملية.

٦ - السداد على أقساط شهرية وبحد أقصى .. قسطاً لخدمات النقل والتعليم، وبحد أقصى .. قسطاً لغيرهما.

٧ - يجب أن لا تزيد أقساط الالتزامات بما فيها قسط الخدمات عن .. ٪ من الراتب (يمكن زيادة النسبة إلى .. ٪ في بعض الحالات الاستثنائية الخاصة التي تخضع لتقدير الإدارة ).

٨ - تحتسب أرباح البنك على التكلفة الخدمة الفعلية بعد حسم نسبة الخصم الممنوحة للبنك من مقدم الخدمة أو البائع.

٩ - تمويل هذا النوع من العمليات يكون للأفراد وليس للهيئات، ويمكن تمويل الهيئات وفق شروط وضوابط خاصة يتفق عليها في حينها.

ب – الضمانات:

١ – تحويل راتب المتعامل / الكفيل على البنك.

٢ – وجوب تحويل راتبَي المتعامل والكفيل على البنك في حالة تمويل......

ج – جهة وصلاحيات الموافقة:

١ – صلاحية رئيس الفرع هي ... لصافي القيمة التمويلية، ويمكن منح مبلغ .. لرئيس قسم التجارة والتمويل حسب توصية إدارة المنطقة.

٢ – تمارس الصلاحيات طبقاً للسياسة الائتمانية للفروع والشروط الخاصة بتمويل الخدمات.

٣ – في حالة تعديل السياسة الائتمانية أو الشروط أو الضمانات يجب أخذ موافقة كلٍ من:

الرئيس التنفيذي للبنك أو نائب الرئيس أو رئيس إدارة...

ثانياً : المستندات المطلوبة:

١ – صورة من الأوراق الرسمية سارية الصلاحية لطالب العملية.

٢ – صورة من الإقامة سارية الصلاحية لطالب العملية.

٣ – شهادة أصلية بالراتب في حالة وجود الراتب في بنك آخر.

٤ – كشف حساب المتعامل لثلاثة أشهر سابقة في حالة وجود الراتب على بنك آخر.

٥ – رسالة من مقدم الطلب المتعاقد معه البنك توضح تفاصيل العملية المطلوبة.

ثالثاً : آلية العمل:

أ – جهات متعاقدة مع البنك

١ – يقوم المتعامل بتقديم الطلب بعد استيفاء جميع البيانات والتوقيع عليه، وإرفاق المستندات المطلوبة.

٢ - يقوم الموظف المختص بمراجعة الطلب من حيث استيفائه للشروط والمستندات المطلوبة، وطباعة الموقف الشامل للمتعامل والكفيل – إن وجد -.

٣ - رفع الطلب لرئيس القسم / رئيس الفرع لإبداء الرأي والموافقة / عدم الموافقة عليه ، وإبلاغ المتعامل بذلك.

٤ - تحصيل دفعة ضمان الجدية مضافاً إليها ...عند تنفيذ العملية، أو حجز المبلغ المساوي لهما لصالح البنك.

٥ - بعد الموافقة ترسل نسخة إلى .....

٦ - ترحيل البيانات على النظام حسب مراحل برامج الكمبيوتر الخاصة بتمويل .....

٧ - يتم إدخال البيانات على أساس الدفعات حسب الآتي :....

٨ - إخطار قسم التعاقدات بإدارة .....

٩ - إبلاغ المتعامل بالموافقة خلال ٤٨ ساعة.

١٠- استيفاء بيانات العقد مع المتعامل وأخذ توقيعه عليه.

١١- تغلف جميع الوثائق والمستندات وترسل إلى قسم التنفيذ بإدارة .....

١٢- إذا كانت ...

١٣- يقوم قسم التنفيذ بالإدارة بعد استلام الملف ومراجعته ....

١٤- يقوم الفرع بالتنسيق مع قسم التنفيذ بما يفيد تمكين العميل .....

التاريخ : ................................المرجع: ............................

## نموذج من التقارير حول المخاطر والسيولة

نظراً لما تقتضيه مصلحة العمل بالبنك فإنه يتم وضع معالجات تدريجية لرفع مستوى أداء البنك وبدءاً من هذه المذكرة المتعلقة التوصيات بشأن إيجاد حلول لإدارة المخاطر والسيولة كما يلي:

**تحليل أهمية وأسباب تشكيل اللجنة كما هو موضح بالجدول التالي :**

| الخلل | الحلول | التوصيات |
|---|---|---|
| ١.عدم وجود جهة متخصصة لإدارة المخاطر والسيولة . | | |
| ٢. تركز مخاطر كبيرة في تداول النقد في الداخل والخارج . | | |
| ٣. ضعف في نظام أمن المعلومات | | |
| ٤. مخاطر في الاستثمارات | | |
| ٥. غياب معايير الأمن والسلامة والبيئة التي ترقى إلى المستويات القياسية . | | |

## المصطلحات

**المرابحة:**

هي بيع السلعة بالثمن الذي قومت به مع ربح بشروط خاصة، أي: بيع السلعة بالثمن الذي اشتراها به البائع مع زيادة ربح معلوم للبائع والمشتري.

**الصكوك :**

تعامل معاملة الودائع الاستثمارية، وتعد منتجاً مصرفياً مهماً في تطوير المصرفية الإسلامية، إذ تمثل البداية الجادة أو الأساس في قيام سوق أوراق مالية إسلامية "ثانوية"، كضرورة لتسييل "أو تنضيض" بعض أصول المصرف عند الحاجة . فهذه الأداة التمويلية تشارك فى معالجة مشكلة "عدم توافق" توظيفات الأموال مع آجال الودائع في المصرف الإسلامي .

**البيع:**

ويقصد بالبيع مبادلة مال سلعة على سبيل التراضي.

**الإجارة:**

هي عقد على المنافع مدة معلومة بثمن معلوم، وتستخدم صيغة الإجارة الاستثمارية وذلك بتأجير الأصول والمعدات ووسائل النقل والمواصلات لمن يحتاج استئجار هذه الأصول ولا تتوفر له القدرة على شرائها، فهي عبارة عن تمليك المنفعة من هذه الأصول بعوض(الإجارة).

**الشركة:**

الشراكة لغةً: الاختلاط.

وهي شرعاً ثبوت الحق في شيء لاثنين فأكثر على جهة الشيوع

**المشاركة:**

المشاركة لغة تعني الخلط والمزج. والمشاركة فقهاً هي خلط الأموال و/ أو الأبدان (العمل) بقصد الاشتراك في الربح أو الخسارة

**المضاربة:**

يقصد بالمضاربة هو أن يعطي الرجل المال لآخر على أن يعمل به في أي نشاط حلال ومشروع على جزء معلوم يأخذه من الربح، بمعنى أنها مشاركة بين طرفين، طرف يقدم المال، ويسمى صاحب المال، وآخر يقدم العمل ويسمى صاحب العمل أو (المضارب) والذي يقدم خبرته، ويقوم صاحب العمل بتشغيل المال الذي هو عليه أمين، ويتصرف فيه تصرف الوكيل، ويقتسمان مايسوقه الله إليهما من ربح حسب الاتفاق الوارد بالعقد.

**الاستصناع:**

عرفت هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية الاستصناع بأنه "عقد بيع بين المشتري والصانع(البائع)،بحيث يقوم الثاني ـ بناء على طلب من الأول ـ بصناعة سلعة موصوفة(المصنوع) أو الحصول عليها عند أجل التسليم على أن تكون مادة الصنع و/ أو تكلفة العمل من الصانع، وذلك في مقابل الثمن الذي يتفقان عليه وعلى كيفية سداده : حالاً عند التعاقد أو مقسطاً أو مؤجلاً".

# قائمة المصادر


- القرآن الكريم.
- إصدارات معايير المحاسبة والمراجعة والضوابط للمؤسسات المالية الإسلامية .
- إصدارات هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية .
- المصارف الإسلامية – د.عائد الشعراوى.
- دور القيم والأخلاق في الاقتصاد الإسلامي الشيخ د. يوسف القرضاوي .
- أبو عبيد القاسم: كتاب الأموال، ط. دار الفكر بالقاهرة ١٤٠١هـ .
- الصادي،محمد صلاح محمد :مشكلة الاستثمار في البنوك الإسلامية وكيف عالجها الإسلام،دار المجتمع للنشر والتوزيع ، جدة، ١٩٩١م.
- د. احمد محيي الدين : أوراق في التمويل الإسلامي .
- مجلة كلية العلوم الإدارية والسياسية ،جامعة الإمارات،مايو ١٩٨٥ .
- حسين شحاتة: بحثه المقدم إلى الندوة السابعة لقضايا الزكاة المعاصرة بالكويت ١٤١٧هـ .
- مجلة المستثمرون د. محمد سليم وهبة – .
- فتاوى ندوات البركة للاقتصاد الإسلامي .
- النشرة التعريفية – المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية .
- التقارير السنوية – دار المال الإسلامي القابضة .
- التقارير السنوية – بيت التمويل الخليجي .
- التقارير السنوية – بنك دبي الإسلامي .
- التقارير السنوية –بنك البحرين الإسلامي .
- التقارير السنوية – مجموعة البركة المصرفية .

- التقارير السنوية – بنك مسقط الدولي .
- مجلة الصيرفة الإسلامية .
- ارشيد ، محمود الشامل في معاملات وعمليات المصارف الإسلامية.
- حسن -أحمد : الأوراق النقدية في الاقتصاد الإسلامي: قيمتها وأحكامها – ط١ -دمشق: دار الفكر-١٩٩٩م .
- حمود- سامي حسن : تطوير الأعمال المصرفية بما يتفق والشريعة الإسلامية – ط١ -مصر : دار الاتحاد العربي للطباعة – ١٣٩٦هـ.
- تطبيقات–دط–دم- مجموعة دلة البركة – قسم تطوير الأدوات المالية – ١٩٩٤م.
- شافعي – محمد زكي : مقدمة في النقود والبنوك – ط١- د.م : دار النهضة العربية – ١٩٨٢ م .
- شبير – محمد عثمان : المعاملات المالية المعاصرة في الفقه الإسلامي –ط١ -عمان- دار النفائس-١٩٩٦م. .
- طايل –مصطفى كمال السيد – القرار الاستثماري في البنوك الإسلامية –الطبعة الأولى –طنطا–مصر - مطابع غباشي – ١٩٩٩م.
- عناية – غازي : التضخمم المالي – ط١ -بيروت–دار الجليل – ١٩٩٢م .
- الغزالي –عبد الحميد : الأرباح والفوائد المصرفية بين التحليل الاقتصادي والحكم الشرعي – المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب – البنك الاسلامي للتنمية ١٩٩٨ م .
- الفوارعة – عبد الحليم : مذكرات أساسية في المفاهيم والمعلومات الاقتصادية د.ط ، عمان : جمعية عمال المطابع التعاونية ١٩٨٤م.

# الفهرس



## الباب الأول

## تعريف ونشأة البنوك الإسلامية

## الباب الثاني

## الهيكل التنظيمي للبنوك الإسلامية

# الباب الثالث

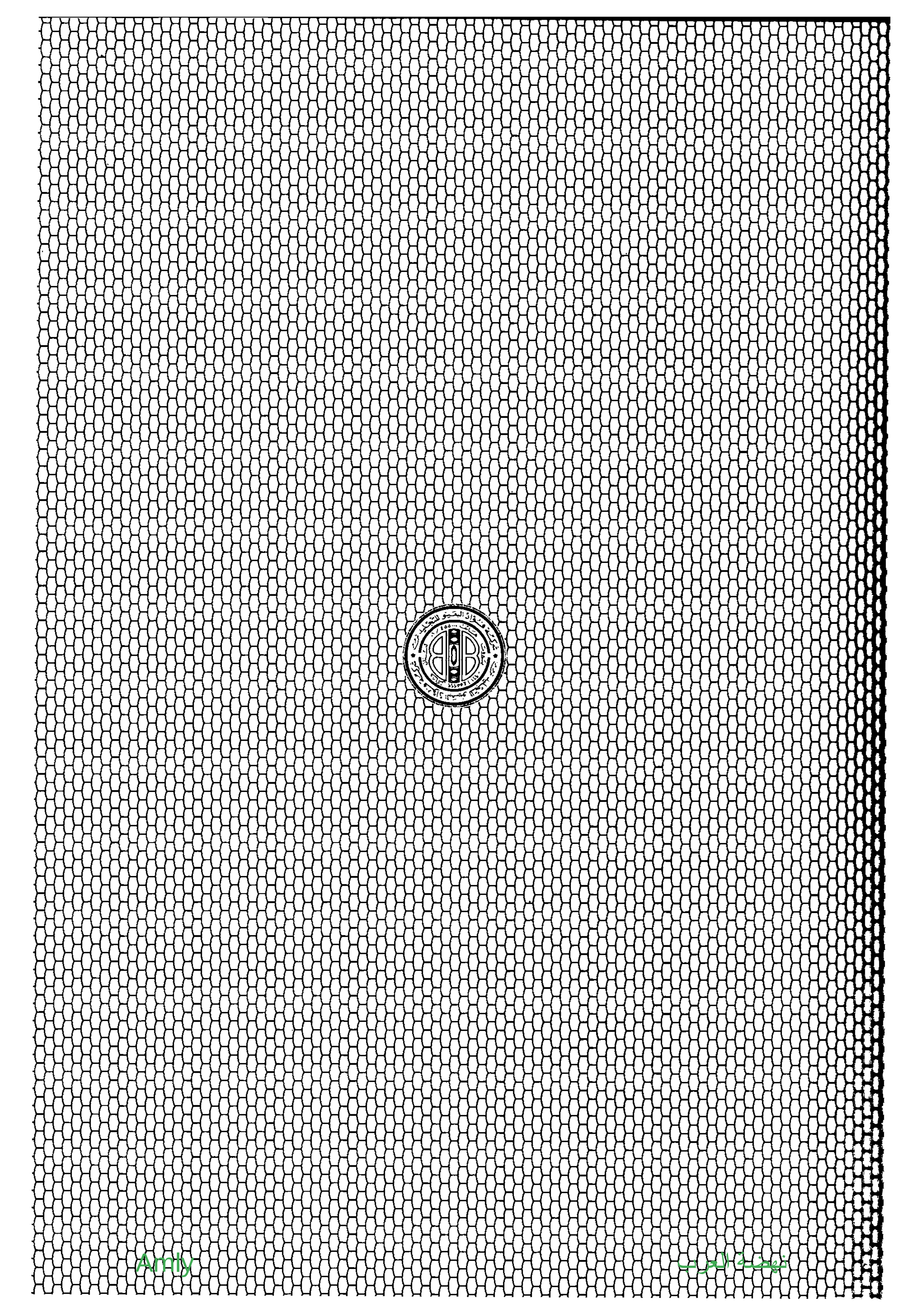
## خصوصية إدارة البنوك الإسلامية

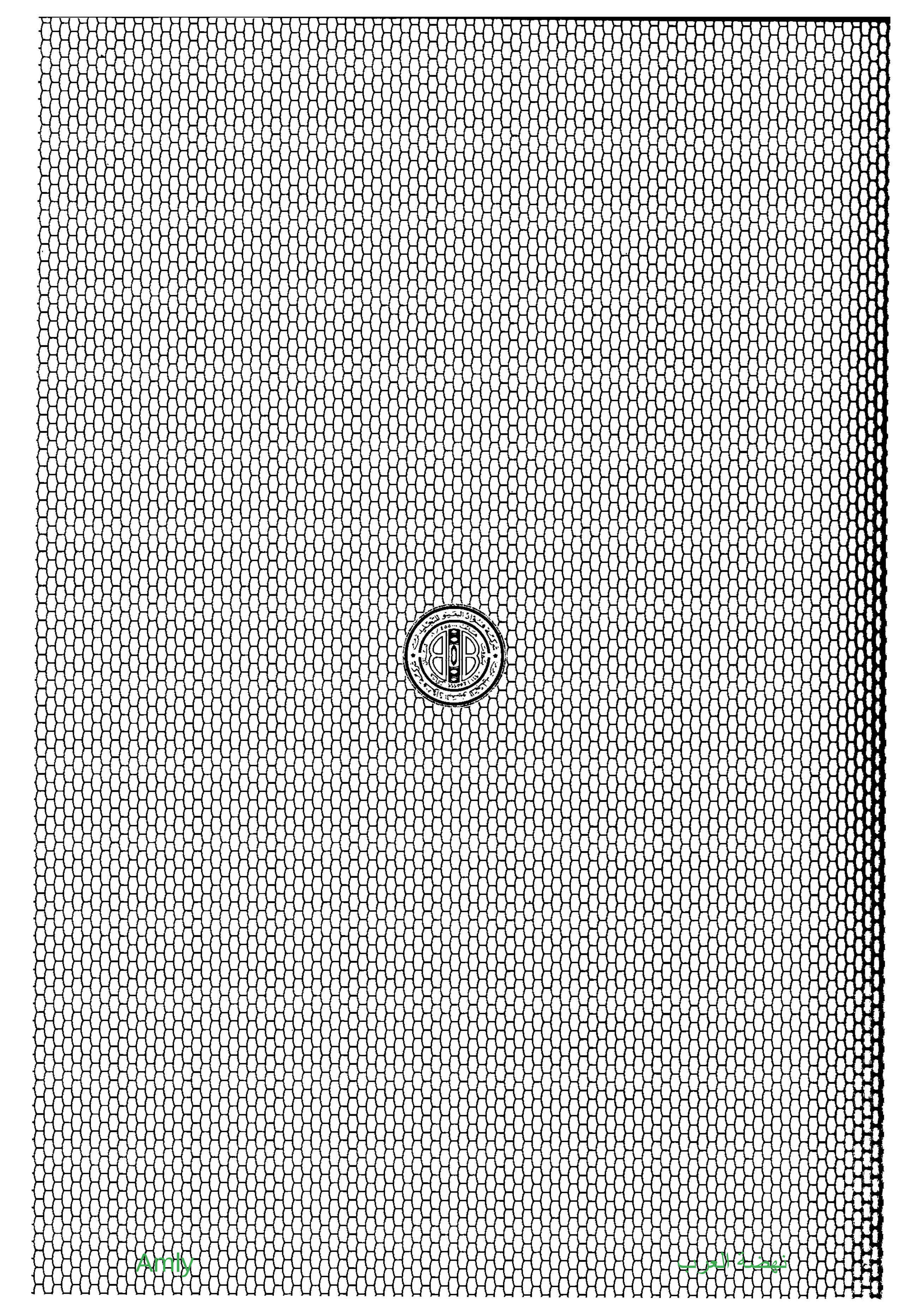
# الباب الرابع

# التدقيق الشرعي

## الباب الخامس

## التقسيم الإداري لمختلف إدارات البنك







# MANAGEMENT OF ISLAMIC BANKS

Dr. Shehab Ahmed Saeed ALazazi

www.darfan.com

9 789957 801007

دار النفائس
للنشر والتوزيع